

A young girl with brown hair in a ponytail, wearing a bright green knitted sweater and light blue jeans, is holding a blue power drill. She is standing next to a dark-colored car, looking at the drill with a focused expression. The background is slightly blurred, showing another person and a paved area. The overall scene suggests a child's involvement in a modern, sustainable lifestyle.

Onze leefwereld

Jaarverslag 2018

Inhoud

Voorwoord raad van bestuur

4 Onze leefwereld

Verslag raad van bestuur

6 Over Stedin Groep

- 6 Profiel
- 7 Activiteiten Stedin Groep
- 10 Kerncijfers en kengetallen 2018

14 Strategie Stedin Groep

- 14 Missie, visie en strategie
- 15 Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt
- 18 Strategische risico's en kansen van de energietransitie
- 19 Stakeholders en materialiteit
- 20 Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
- 26 Waardecreatiemodel
- 27 Sustainable Development Goals

30 Resultaten

- 30 Beter netbeheer
 - Betrouwbaarheid van onze netten
 - Betaalbare en efficiënte dienstverlening
 - Hoge kwaliteit van producten en diensten
- 37 Energietransitie mogelijk maken
 - Toekomstbestendige netten
 - Netinformatie beschikbaar maken
 - Versnellen door samenwerking
 - Strategisch omgevingsmanagement
- 46 Duurzame bedrijfsvoering
 - Veiligheid en security
 - Vakbekwame medewerkers nu en straks
 - One Planet Thinking
- 60 Financieel resultaat
- 62 Niet-gereguleerde activiteiten
- 64 Waar we in 2019 op inzetten

68 Governance

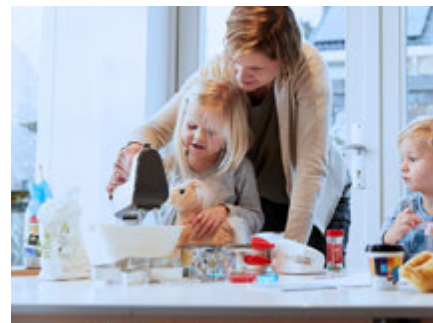
- 68 Corporate Governance
- 76 Risicomanagement
- 85 In control-verklaring

Verslag raad van commissarissen

- 89 Verslag raad van commissarissen
- 94 Remuneratierapportage over 2018

Jaarrekening

- 97 Jaarrekening
- 98 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 99 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
- 100 Geconsolideerde balans
- 101 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 102 Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen
- 103 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 167 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
- 168 Enkelvoudige balans
- 169 Toelichting op enkelvoudige jaarrekening



Overige gegevens

- 174 Statutaire winstbestemming
- 175 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

- 186 Verslaggevingsbeleid
- 188 GRI Index
- 200 Driejarenoverzicht
- 202 Begrippenlijst
- 205 Disclaimer



Onze leefwereld

Voorwoord

Het voorbije jaar zijn de klimaatverandering, de energietransitie en aardgasvrij wonen veelvuldig onderwerp van gesprek geweest in de politiek, in de media, bij onze klanten en natuurlijk bij Stedin Groep. Het energiesysteem in Nederland gaat op de schop, zoveel is duidelijk. Onze energiehuishouding en daarmee onze leefwereld gaat er behoorlijk anders uitzien: we gaan in rap tempo over op duurzame energie. Stedin Groep is als een van de regionale beheerders van energienetwerken bij uitstek een partij die kan bijdragen aan deze verandering.

Aan de klimaattafels

Het concept-Klimaatakkoord draagt bij aan de stap naar die nieuwe energievoorziening. In 2030 is Nederland voor 49% klimaatneutraal, dat is de overkoepelende doelstelling. We zijn nauw betrokken geweest bij de onderhandelingen over hoe we deze doelstelling kunnen realiseren. Het was en is cruciaal voor Stedin Groep om tijdig bij dergelijke plannen betrokken te zijn. Aan de klimaattafels konden we de consequenties van de keuzes op de betrouwbaarheid en de betaalbaarheid van de energie-infrastructuur inbrengen. Met soms als uitkomst dat wijzigingen van wet- en regelgeving nodig zijn om een eerlijke verdeling van taken, risico's en kosten te borgen.

Voorspellen, verslimmen, verzwaren

De grote veranderingen leggen andere accenten op het palet aan taken van Stedin Groep. We moeten beter kunnen voorspellen hoeveel duurzame energie in onze netten komt en gebruikt wordt, en wanneer.

Neem alleen al het aantal elektrische auto's dat naar verwachting sterk in aantal toeneemt. Met als gevolg extra vraag om laadpalen en meer netbelasting, maar wellicht ook slimme oplossingen voor teruglevering uit autobatterijen. Verslimmen betekent dat wij de communicatie mogelijk moeten maken tussen alle partijen die energie vragen en aanbieden. Dit betekent ook 'digitaliseren' om het net stabiel te houden of de bestaande infrastructuur anders te benutten, zoals de gasnetten gebruiken voor waterstof. Op deze manier blijft de transitie betaalbaar. Door onze elektriciteitsnetten te verzwaren, kunnen ze grotere hoeveelheden elektriciteit aan. Omdat dit erg kostbaar is, proberen we deze ingrepen zo slim mogelijk te doen.

Aardgasvrije nieuwbouw

Een van de paden in de energietransitie is het afscheid nemen van aardgas. Mede dankzij onze inspanningen is het vervallen van de aansluitplicht op aardgas in nieuwbouwwoningen een feit. Daar heeft Stedin Groep zich in 2017 in de Tweede Kamer hard voor gemaakt door middel van een onderzoeksrapport met aanbevelingen. Ook de inkeerregeling die we in 2018 hebben ingevoerd is succesvol: als een contract voor een bouwproject met aardgas al is gesloten, kunnen ontwikkelaars toch nog voor een alternatief kiezen. Voor bestaande bouw zijn er de komende 10 tot 30 jaar de nodige uitdagingen waar we als Nederlandse samenleving oplossingen voor moeten bedenken. Zeker is het dat de energiemix verandert en warmte een steeds grotere rol krijgt, naast elektriciteit en duurzame gassen. We zijn ervan overtuigd dat we hierin toegevoegde waarde hebben en willen in 2019 samen met een aantal gemeenten hiermee ervaring opdoen.

Aansluiten van klanten

Onze organisatie willen we efficiënter en klantgerichter maken. Daarom hebben we dit jaar extra aandacht besteed aan het stroomlijnen van het aansluiten van klanten op ons energienet. Wettelijk gezien moeten we een nieuwe klant binnen achttien weken aansluiten. Sommige klanten willen dat eerder, andere pas later. Om zo veel mogelijk aan klantwensen te voldoen, hebben we het aansluitproces anders ingericht en zijn we beter gaan communiceren over de status en de voortgang van het proces. Dat deze maatregelen nodig waren, zien we nu al terug in de klanttevredenheid, die in de loop van het jaar is gestegen. We zijn op de goede weg, maar het moet nog beter.

Veiligheid

Wat betreft veilig werken hebben we het iets beter gedaan dan in 2017, maar we hebben onze doelstelling voor 2018 niet gehaald. Hoewel we meer maatregelen hebben doorgevoerd dan ooit, zijn er te veel incidenten geweest met vallen, struikelen en aanrijdingen in het verkeer. Omdat er veel monteurs betrokken zijn bij het plaatsen van slimme meters, blijken daar meer risico's te zijn. Veiligheid en het beperken van risico's heeft in 2019 onze blijvende aandacht.

Financiën

Het financieel resultaat over 2018 is conform verwachting. Zoals alle netbeheerders krijgen we de komende jaren te maken met een stevige uitdaging: we moeten meer

investeren dan voorheen om de energietransitie mogelijk te maken – het totaal van onze investeringen zal zo'n € 7 miljard zijn tot 2030 – terwijl de opbrengsten door regulering onder druk staan. We moeten dus nog slimmer en efficiënter met de inzet van mensen en middelen omgaan.

Onze medewerkers

De omvangrijke veranderingen in de energievoorziening zijn uitdagend voor onze medewerkers. Er ontstaan binnen Stedin Groep innovatieve en mooie plannen voor oplossingen die bijdragen aan de energietransitie. Dat vraagt aanpassingsvermogen en altijd op de eerste plaats 'oog voor de klant'. We zijn daarmee op de goede weg. Dank aan al onze medewerkers die elke dag weer ervoor zorgen dat ons energienet tot de beste van de wereld behoort.

Samen met anderen

Dagelijks ervaren we in ons werk dat de energietransitie vraagt om intensieve samenwerking tussen alle partijen. Bijvoorbeeld in onze zoektocht naar oplossingen voor het in balans houden van vraag en aanbod van energie. Dat kunnen we niet alleen, we hebben de medewerking nodig van de markt en bewoners. Een voorbeeld hiervan is het project in de Gorinchemse wijk Hoog Dalem dat we in dit verslag beschrijven (zie [Toekomstbestendige netten](#)). Ook doen we

een proef om een bestaand appartementencomplex in het Rotterdamse bestuurscommissiegebied Rozenburg te verwarmen met waterstof, waar veel partijen bij betrokken zijn. En zo zijn er nog talloze voorbeelden van projecten en initiatieven waarin we samen met onze belanghebbenden optrekken. In onze missie 'Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie' staat het woord 'samen' dan ook niet toevallig vooraan in de zin.

Tot slot

In dit verslag kijken we terug op wat we in 2018 hebben gepresteerd en we zetten ook lijnen uit naar de jaren erna. Jaren waarin we de kennis en kunde van energie-infrastructuur gaan richten op de leefwereld van morgen.

Raad van bestuur

Marc van der Linden
Danny Benima
Judith Koole
David Peters



Van links naar rechts: Marc van der Linden, David Peters, Danny Benima, Judith Koole

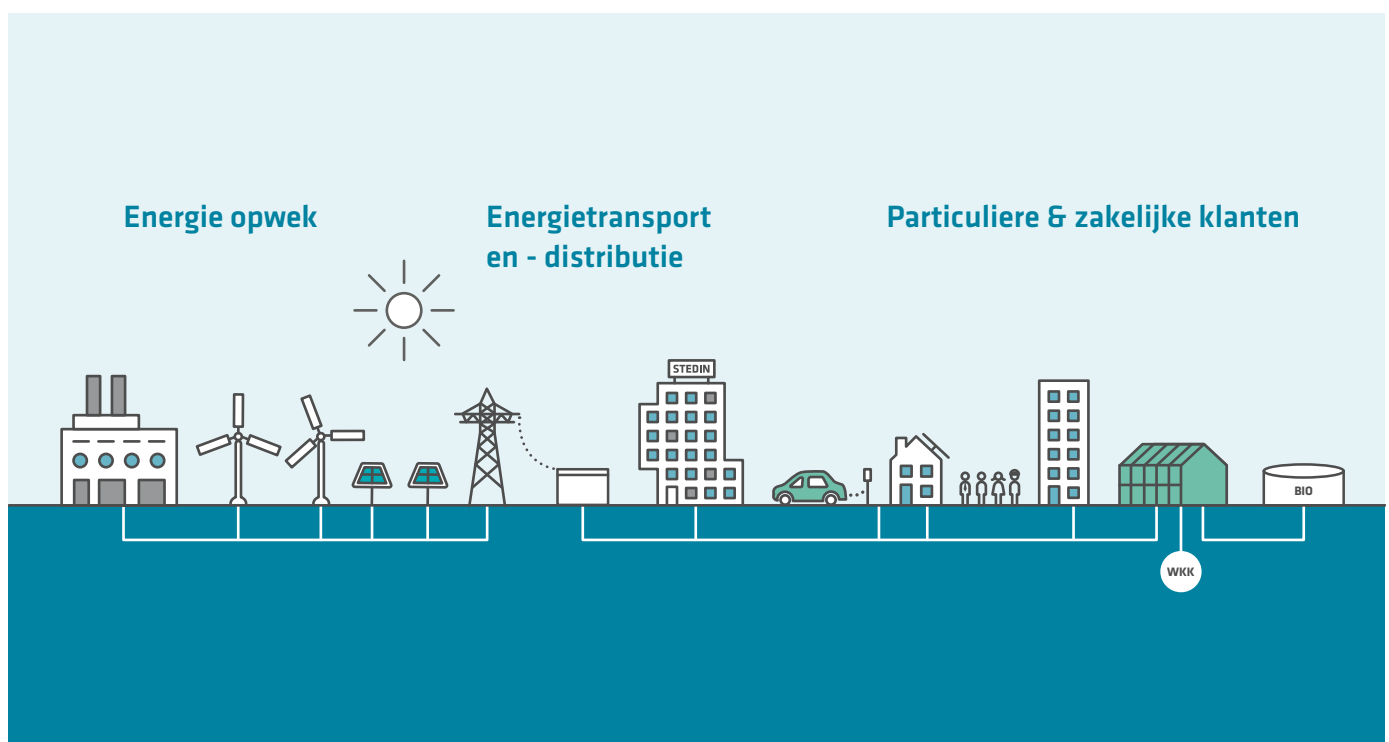
Over Stedin Groep

Profiel

Ruim 2,2 miljoen particuliere en zakelijke en industriële klanten rekenen op Stedin Groep voor hun energievoorziening. Dag en nacht. Energie is onmisbaar in de wereld waarin wij leven. De netbeheerders binnen Stedin Groep, Stedin en Enduris, werken samen met andere partijen die onderdeel zijn van het energiesysteem: de producenten van gas en elektriciteit, de leveranciers, de andere netbeheerders en de organisaties die toezien op de betrouwbaarheid, betaalbaarheid, veiligheid en duurzaamheid ervan.

De elektriciteits- en gasnetten vormen een belangrijke schakel in het energiesysteem. We zijn er trots op dat onze netten tot de meest betrouwbare van de wereld behoren. Tegelijkertijd zijn we onderdeel van een belangrijke maatschappelijke verschuiving: de urgente overgang van een economie die vooral is gebaseerd op het gebruik van fossiele energiebronnen naar een schone economie gebaseerd op hernieuwbare bronnen. Stedin Groep zet in op een leefwereld die in het teken staat van duurzame verbinding.

Stedin Groep opereert en is gevestigd in Nederland. We voeren als netbeheerder gereguleerde activiteiten uit en daarnaast als groep enkele niet-gereguleerde activiteiten. Ons hoofdkantoor is gevestigd aan Blaak 8, 3011 TA in Rotterdam. Kenmerkend voor ons verzorgingsgebied is de dynamiek en gebieden die dichtbebouwd zijn. We beheren en onderhouden de energienetten in een groot deel van de Randstad, Utrecht en Zeeland met drie van de vier grootste steden van Nederland, de Rotterdamse en Zeeuwse haven en grote industrie- en glastuinbouwgebieden. Ook hoort een deel van Noord-Holland en Friesland bij ons werkgebied.



Activiteiten Stedin Groep

Stedin Groep concentreert zich op alle activiteiten die samenhangen met het aanleggen, beheren en onderhouden van energienetten. Daarnaast faciliteren wij de energiemarkt.

Netbeheer

Stedin en Enduris zijn de onafhankelijke netbeheerders binnen Stedin Groep. De netbeheerders opereren naast vijf andere regionale netbeheerders in een gereguleerde markt. Iedere regionale netbeheerder is een monopolist binnen zijn verzorgingsgebied. Regulering houdt in dat de taken die de netbeheerders uitvoeren in de Nederlandse wetgeving zijn vastgelegd en dat de tarieven die ze daarvoor mogen vragen, bepaald worden door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Het reguleringsmodel stimuleert netbeheerders door middel van een benchmarkvergelijking om zo goed mogelijk te presteren op het gebied van efficiëntie en kwaliteit.

Stedin

Stedin realiseert als netbeheerder een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening voor haar ruim 2 miljoen klanten. Dit doet zij enerzijds door het aanleggen, beheren en toekomstbestendig maken van de elektriciteits- en gasnetten en anderzijds door het faciliteren van de energiemarkt. Bij Stedin werken 3.665 medewerkers.

Enduris

Binnen DNWG Groep beheert netbeheerder Enduris het energienet voor zo'n 200.000 Zeeuwse huishoudens en bedrijven. Ook zorgt Enduris voor de aanleg, het onderhoud en de ontwikkeling van de Zeeuwse gas- en elektriciteitsnetten. Bij DNWG Groep werken 652 medewerkers (Enduris

en DNWG Infra). DNWG Groep blijft tot eind 2021 een separaat onderdeel binnen Stedin Groep.



- Gas Stedin
- Elektriciteit en gas Stedin
- Elektriciteit en gas Enduris

Commerciële activiteiten

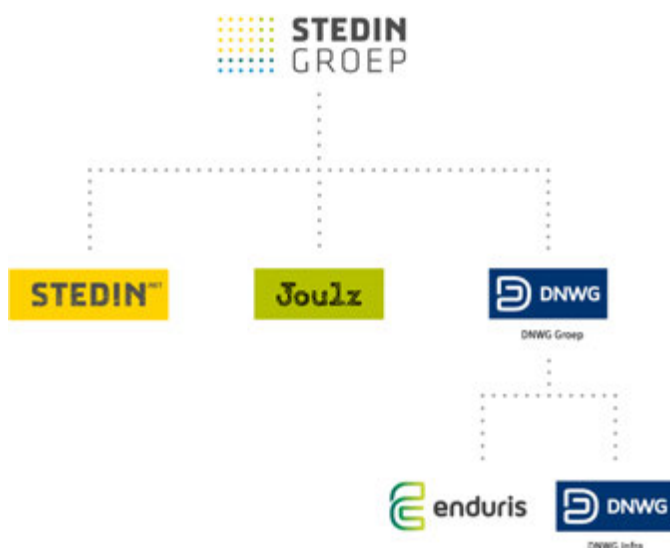
De commerciële activiteiten dragen voor 9,8% bij aan de omzet.

Joulz Diensten

Joulz Diensten is actief in de niet-gereguleerde markt en biedt via Joulz Meetbedrijf, Joulz Infradiensten en Joulz Stoomnetwerken diverse producten en diensten aan: aanleg, beheer en onderhoud van energie-infrastructuren, continuïteitsdiensten, meetverantwoordelijkheid, energie-management en realisatie van alternatieve energie-infrastructuren. Deze diensten worden geleverd aan bijvoorbeeld opwekkers van energie, industriële afnemers en het midden- en kleinbedrijf. Bij Joulz Diensten werken 153 medewerkers.

DNWG Infra

Binnen DNWG Groep is DNWG Infra de serviceprovider die de elektriciteits- en gasnetwerken aanlegt en onderhoudt in Zeeland, in opdracht van Enduris. Daarnaast voert DNWG Infra onderhoud en beheer uit aan de aan haar toevertrouwde netwerken van andere netbeheerders (bijvoorbeeld voor Evides Waterbedrijf, Stedin en TenneT) en industriële klanten. DNWG Infra levert ook diensten op het gebied van meettechniek in Zeeland en daarbuiten en is erkend meetverantwoordelijke.



Herziening portfolio

Onze focus ligt op goed netbeheer en excellente dienstverlening. Daarom zijn we terughoudend met commerciële (niet-gereguleerde) activiteiten. Die voeren we alleen uit als:

- de activiteit aantoonbaar waarde toevoegt voor efficiënt netbeheer;
- er in de markt een leemte bestaat;
- Stedin Groep uniek gepositioneerd is voor deze activiteit.

In dit kader hanteren we de volgende voorwaarden:

- elke drie jaar evalueren we de activiteit in combinatie met een marktverkenning;
- er bestaat transparantie over de financiering, de investeringen en de winst;
- de activiteit draagt bij aan de energietransitie.

Of een activiteit in ons portfolio blijft of wordt opgenomen, hangt mede af van de economische aantrekkelijkheid, haalbaarheid en de prioriteit ten opzichte van andere activiteiten.

In 2018 heeft Stedin Groep haar commerciële (niet-gereguleerde) activiteiten geëvalueerd. Dat heeft geresulteerd in een herziening van het portfolio. Netbeheerder Stedin heeft per 1 juli 2018 een groot deel van de hoogspanningsexpertise van Joulz Energy Solutions en Stedin gebundeld binnen Stedin. Die expertise is cruciaal in de energietransitie en voor het goed uitvoeren van de kerntaken van Stedin. Daarmee is binnen onze groep een nieuwe, krachtige afdeling Hoogspanning ontstaan.

Het deel aan commerciële activiteiten van Joulz Energy Solutions (niet aan Stedin of TensZ gerelateerd werk) is effectief per 1 september 2018 verkocht aan Visser & Smit Hanab B.V., een groepsmaatschappij van VolkerWessels.

In 2018 is onderzoek gedaan naar de verzelfstandiging van Joulz Diensten. Dit heeft op 13 maart 2019 geleid tot een voorlopige koopovereenkomst met het Britse 3i Infrastructure. Meer hierover leest u in [Niet-gereguleerde activiteiten](#).

Joint ventures

Voor specifieke activiteiten vormen we joint ventures met andere partijen.

Utility Connect

Utility Connect B.V. exploiteert in opdracht van Stedin Groep en netwerkgroep Alliander een CDMA-telecommunicatie-

netwerk. Het CDMA-netwerk wordt gebruikt voor het uitlezen van meetgegevens van de slimme meter en voor het communiceren met smart grid-toepassingen. Hiermee kunnen we energiestoringen verkorten en voorkomen.

TensZ

TensZ B.V. is de gezamenlijke organisatie van TenneT en Stedin voor beheer en onderhoud van hoogspanningsnetten. Beide partijen zijn voor 50% aandeelhouder.

TeslaN

TeslaN B.V. is de gezamenlijke serviceprovider op het gebied van beheer en onderhoud van hoogspanningsnetten van TenneT en Enduris. Beide partijen zijn voor 50% aandeelhouder.

ZEBRA

ZEBRA Gasnetwerk B.V. zorgt voor het beheer en de exploitatie van een hogedruk-gastransportleiding. Door deze leiding wordt hoogcalorisch gas getransporteerd, dat in het importstation in Sas van Gent wordt ingenomen uit het gastransportnet van Fluxys. Dit gas wordt getransporteerd naar aangesloten grootverbruikers. Enduris heeft in ZEBRA Gasnetwerk B.V. een belang van een derde deel en Enexis Netbeheer een belang van twee derde deel.

Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen is een unieke samenwerking tussen de Provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten en Stedin Groep. De stichting is opgericht om de afspraken van de verkoop van DNWG/Enduris aan Stedin Groep op onder andere werkgelegenheid, energievoorziening en energietransitie te borgen. Om de energietransitie in Zeeland te stimuleren, stelt de stichting budget beschikbaar.

Terminologie

Waar in dit verslag gesproken wordt over 'wij', 'de onderneming', 'Stedin Groep' of vergelijkbare aanduidingen, wordt bedoeld op Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen (waaronder Stedin Netbeheer B.V., Joulz Diensten B.V. en DNWG Groep N.V.). Met de term 'Stedin' wordt verwezen naar Stedin Netbeheer B.V. en haar dochterondernemingen. Waar wordt gesproken over 'DNWG' of 'DNWG Groep' wordt bedoeld DNWG Groep N.V. en haar dochterondernemingen, waaronder Enduris B.V. en DNWG Infra B.V.

‘We zijn er trots op dat onze netten tot de meest betrouwbare van de wereld behoren.’



Kerncijfers en kengetallen 2018

Beter Netbeheer

■ 2018 ■ 2017

Investeringen
in infrastructuur (mln)

€ 602
€ 490

Uitvalduur

Elektriciteit (in minuten)

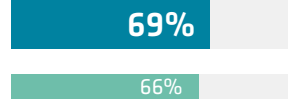
17,01 16,44

Gas (in seconden)

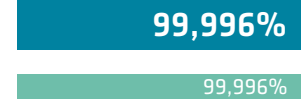
69 40

Klanttevredenheid

klanten die een 8 of hoger geven



Leveringsbetrouwbaarheid



Energietransitie mogelijk maken

■ 2018 ■ 2017

Aantal aansluitingen

Laadpalen / elektrisch rijden

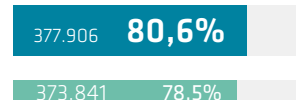
1.215 1.110

Aantal snelladers

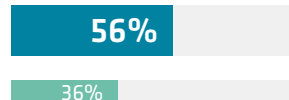
44 31

Slimme meters

aantal aanbiedingen en % geplaatst

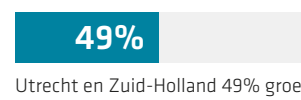


Aantal nieuwbouw-
woningen aardgasvrij



Groei vermogen zonnepanelen

huishoudens en bedrijven t.o.v. 2017



Utrecht en Zuid-Holland 49% groei



Zeeland 133% groei

Duurzame bedrijfsvoering

■ 2018 ■ 2017

Veiligheid LTIR

aantal bedrijfsongevallen
met verzuim per miljoen
gewerkte uren

3,00
4,88

Veiligheid RIF

aantal arbeidsongevallen
per 200.000 gewerkte uren

1,00
1,29

Medewerkertevredenheid

op een schaal van 1 t/m 10

Bevlogenheid Betrokkenheid

7,5 7,7
7,4 7,6

CO₂-uitstoot

interne bedrijfsvoering in ton

15.352
15.648

Financieel resultaat

■ 2018 ■ 2017

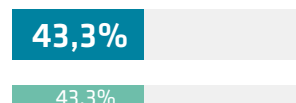
Bedrijfsopbrengsten
(mln)

€ 1.286
€ 1.194

Balanstotaal
(mln)

€ 6.991
€ 6.551

Solvabiliteit



Kengetallen Stedin Groep

	Eenheid	2018	2017*
Financiële cijfers			
Bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.286	1.194
Investeringen in materiële vaste activa	€ mln	602	490
Balanstotaal	€ mln	6.991	6.551
Resultaat na belastingen	€ mln	118	423
Solvabiliteit**	%	43,3	43,3
Operationele kengetallen			
Aansluitingen elektriciteit grootgebruik	aantal	22.692	21.786
Aansluitingen elektriciteit kleingebruik	aantal	2.263.009	2.256.608
Getransporteerde hoeveelheid elektriciteit	GWh	21.330	21.893
Lengte elektriciteitskabels	km	55.604	55.191
Lengte aangelegde elektriciteitskabels	km	806	611
Aansluitingen gas grootverbruik	aantal	10.761	10.852
Aansluitingen gas kleinverbruik	aantal	2.104.174	2.108.397
Getransporteerde hoeveelheid gas	mln. m ³	4.852	4.865
Lengte gasleidingen	km	28.190	28.137
Lengte aangelegde gasleidingen	km	250	210
Storingen middenspanning met onderbreking	aantal	433	390
Personeel			
Medewerkers (intern) per jaareinde	aantal	4.470	4.488
FTE's (intern) per jaareinde	aantal	4.339	4.365
Ziekteverzuim	%	5,0	5,2
Mannelijke medewerkers	%	83	83
Vrouwelijke medewerkers	%	17	17
Veiligheid			
Lost Time Injury Rate (LTIR)	ratio	3,00	4,88
Recordable Incident Frequency (RIF)	ratio	1,00	1,29
Uitval en onderbrekingen elektriciteit			
Gemiddelde onderbrekingsduur MS/LS (CAIDI)	minuten	76	88
Onderbrekingsfrequentie MS/LS (SAIFI)	aantal	0,223	0,188
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI)	minuten	17	16
Jaarlijkse uitvalduur HS/MS/LS (SAIDI)	minuten	18,3	16,6
Uitval en onderbrekingen gas			
Gemiddelde onderbrekingsduur (CAIDI)	minuten	122	78
Onderbrekingsfrequentie (SAIFI)	aantal	0,0094	0,0086
Jaarlijkse uitvalduur (SAIDI)	seconden	69	40

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 op de geconsolideerde jaarrekening inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

** Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, ontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

De leefwereld van ondernemer Danier van der Spek

Warmte, elektriciteit en duurzaamheid zijn van strategisch belang voor Ichtus Flowers, kwekerij en leverancier van met name de snij-Phalaenopsis. Met deze vlinderorchidee is Ichtus Flowers uit Waddinxveen uitgegroeid tot marktleider binnen deze sector.





Orchideeënkweker wil zelfvoorzienend worden

Energie grote kostenpost

‘Het verwarmen, belichten en koelen van de kassen is een cruciaal onderdeel van ons kweekproces,’ zegt Danier van der Spek, een van de twee eigenaren van het bedrijf. Energie is dus een grote kostenpost en het beheersen van de energiehuishouding is essentieel.

Danier is verantwoordelijk voor de inkoop van energie. ‘Vanuit de filosofie van ons bedrijf dragen we niet alleen zorg voor onze Phalaenopsis, maar ook voor de manier waarop wij de bloemen kweken. Als we iets ondernemen en produceren, dan doen we dat op een verantwoorde en bewuste manier. Daarom kijken we kritisch naar ons productieproces en zoeken we actief naar methoden en processen om onze teelt te verduurzamen. Dat geldt zeker voor ons energiegebruik.’

Warmte én elektriciteit nodig

Voor het kweken van de Phalaenopsis, van oorsprong een tropische bloem, is de juiste temperatuur enorm belangrijk. Danier van der Spek: ‘Met een kasoppervlak van 44.000 m² hebben we aardig wat energie nodig om dat voor elkaar te krijgen. Daarom maken we voor het verwarmen van onze kassen gebruik van warmtekrachtkoppeling. Dat is een speciale, brandstofefficiënte techniek voor grote gebouwen waar zowel warmte als elektriciteit nodig is. Met de warmte die vrijkomt, verwarmen we onze kassen en produceren we stroom voor eigen gebruik en van maart tot oktober voor het algemene elektriciteitsnet. Als we elektriciteit tekortkomen, kopen we groene stroom in.’

Zelfvoorzienend en energieneutraal

Ichtus wil voor de energiebehoefte zo veel mogelijk zelfvoorzienend zijn en zo efficiënt mogelijk opereren. In het kader van de energietransitie kijkt het bedrijf samen met warmtecoöperatie Zuidplaspolder naar een warmterotonde of andere mogelijkheden zoals biomassa centrales. ‘Om zo verstandig mogelijk met energie om te gaan en met het oog op een duurzame toekomst nemen we alle mogelijkheden onder de loep. Uiteindelijk willen we energieneutraal zijn. Welke route we precies gaan volgen is nog open. Maar Stedin kan ons daarbij faciliteren,’ besluit een gedreven Danier.

Strategie Stedin Groep

De energie-infrastructuur gaat de komende jaren flink op de schop. In Nederland maken we serieus werk van de overstap naar duurzame energiebronnen. Onze strategie is er op gericht om deze overgang naar een nieuwe wereld mogelijk te maken. Wij investeren daarom fors in het gereedmaken van onze gas- en elektriciteitsnetten.

Missie, visie en strategie

Onze missie luidt: *Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie. Om te zorgen dat komende generaties ook over voldoende energie kunnen beschikken, gaan we over op schone energie uit hernieuwbare bronnen. We zijn ervan overtuigd dat de energietransitie mogelijk wordt gemaakt door focus op kerntaken voor (toekomstig) netbeheer, met excellente dienstverlening naar klanten. We richten ons op drie strategische speerpunten; Beter netbeheer, Energietransitie mogelijk maken en Duurzame bedrijfsvoering.*

Strategische uitdagingen

De energie- en warmtetransitie betekenen een toename van het werk voor gas- en elektriciteitsmonteurs en een toenemende complexiteit in de afstemming met stakeholders. Door de energietransitie en de economische groei krijgen we meer verzoeken voor de aanleg en uitbreiding van netten en onderhoud aan bestaande netten dan was voorzien. Dat maakt dat er een grotere behoefte is aan monteurs, uitvoerders, engineers en projectleiders. En dat terwijl steeds minder technisch opgeleide mensen op de arbeidsmarkt instromen en veel technici van Stedin op hun pensioen afsteveneren.

‘Door onze dienstverlening slimmer in te richten, kunnen we sneller en efficiënter werken.’

We krijgen veel waardering voor ons werk en voor de hoge betrouwbaarheid van onze netten. Maar er is ook kritiek. We zijn daarom in gesprek met onze klanten en stakeholders en kijken naar onze verbeterpunten. Een voorbeeld is de doorlooptijd voor het aansluiten van nieuwe klanten op onze netten. Ook de communicatie over de planning of wijzigingen van aansluitingen is een aandachtspunt. Over verbeteringen

die we hebben doorgevoerd leest u meer in het hoofdstuk [Resultaten](#).

Warmtenetten

Warmtenetten vormen een deel van de oplossing om de klimaatdoelen te halen. Met name in de gebouwde omgeving zien wij warmtenetten als een kans die benut moet worden. De verwachting is dat warmte een significante rol kan spelen voor een groot deel van de huizen. In het verzorgingsgebied van Stedin Groep spelen warmtenetten in de buurt van Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Goes een belangrijke rol voor de verdere verduurzaming, maar ook op andere plekken ontstaan er warmtenetten. Stedin Groep vindt het daarom belangrijk een mogelijke rol in warmte te onderzoeken. Op lange termijn is een betaalbaar en betrouwbaar warmte-systeem het best mogelijk als de warmte-infrastructuur in publieke handen komt. En die rol nemen we graag op ons, zodat wij de netbeheerder worden voor elektriciteit, gas en warmte.

Voldoende financiële middelen

De energietransitie moet betaalbaar blijven. Dat begint bij een financieel gezonde en duurzame bedrijfsvoering, zodat we beschikken over de nodige financiële slagkracht. Om financieel gezond te blijven en de investeringen in de energietransitie te kunnen financieren, moeten we efficiënter en met meer focus werken. De energietransitie leidt voor de netbeheerder tot nieuwe (financiële) risico's ([Zie Strategische risico's en kansen van de energietransitie](#)).

Het zal vaker voorkomen dat de infrastructuur minder optimaal benut wordt dan vooraf bedacht. Het versneld buiten gebruik stellen van ons gasnet is hier een goed voorbeeld van. De maatschappij verwacht dat de beschikbare infrastructuur vooruitloopt op de ontwikkelingen van vraag en aanbod die op het moment van investeren nog niet zeker zijn. Daarnaast hebben met name wind- en zonneparken een kortere levensduur dan de infrastructuur die daarvoor moet worden aangelegd. We zien dat het huidige reguleringsmodel proactief investeren niet stimuleert en onvoldoende rekening

houdt met deze nieuwe risico's. Samen met de overheid moeten we een model ontwikkelen dat de netbeheerders voldoende financiële middelen geeft om de noodzakelijke investeringen te doen en tegelijkertijd de energietransitie betaalbaar te houden.

Cultuur- en klantwaarden

Onze cultuur- en klantwaarden dragen bij aan het waarmaken van onze missie *Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie. Bevlogen, verbinden en vooruit* wil zeggen dat medewerkers de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen prestaties en ontwikkeling. In het contact met klanten zijn we *duidelijk* en *dichtbij doen* we wat we zeggen.

Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt

Diverse ontwikkelingen hebben invloed op Stedin Groep. We beschrijven de belangrijkste invloeden en trends die een rol spelen in onze strategische keuzes en bedrijfsvoering.

Klimaatakkoord

Stedin Groep speelt een rol van betekenis in de overgang naar een economie die is gebaseerd op hernieuwbare energiebronnen. Om deze overgang te bespoedigen, hebben ruim 100 organisaties in 2018 gewerkt aan een Nederlands Klimaatakkoord. Stedin Groep heeft hierover mee onderhandeld aan de klimaattafels. Zowel in eigen naam over de industrie in Rotterdam als namens de andere netbeheerders bij de gesprekken over elektriciteit, de gebouwde omgeving en mobiliteit. In 2019 wordt het Klimaatakkoord afgerond en ondertekend en start de implementatie ervan. Analyses tot nu toe maken duidelijk dat de afspraken uit het Klimaatakkoord onze uitdagingen versterken en onze strategische keuzes onderstrepen. Stedin Groep ziet het Klimaatakkoord als kans om de nodige veranderingen voor een duurzame toekomst versneld vorm te geven.

Gasaansluiting niet langer verplicht

Vooruitlopend op het Klimaatakkoord heeft de Nederlandse overheid in 2018 een belangrijke stap gezet in het verduurzamen van de gebouwde omgeving. Per 1 juli 2018 is de aansluitplicht voor aardgas in nieuwbouwwijken vervallen.

Stedin Groep is een van de aanjagers van dit besluit geweest om hoge maatschappelijke kosten voor verwijdering van gasnetten in de toekomst te voorkomen. Meer hierover staat in Toekomstbestendige netten.

Trends

Het aandeel energie dat wordt opgewekt met hernieuwbare bronnen neemt in Nederland steeds verder toe. Deze nieuwe energiebronnen zijn niet alleen duurzaam, maar ook vaker decentraal.

‘Dat betekent dat grote productie-installaties op centrale locaties plaatsmaken voor een groot aantal kleinere installaties op tal van plekken.’

Onze samenleving digitaliseert ook in hoog tempo, waarbij steeds meer data beschikbaar komen. Dit biedt kansen: Met behulp van big data kunnen we vraag en aanbod van elektriciteit beter voorspellen en op elkaar afstemmen. Hierdoor worden de netten zo efficiënt mogelijk gebruikt.

Zonnepanelen, windmolens en verduurzaming van de woning en van het vervoer raken burgers direct in hun leefwereld. Om draagvlak te creëren is het essentieel dat klanten worden betrokken bij het realiseren van het veranderende energiesysteem. Uit het aantal startende energiecollectieven blijkt dat ook. Nieuwe technologie maakt het vervolgens steeds eenvoudiger om burgers te laten participeren en ze een rol te geven in het energiesysteem, bijvoorbeeld door de mogelijkheid zelf hun elektriciteit te verhandelen.

Het Klimaatakkoord

Met het Klimaatakkoord geeft Nederland invulling aan de internationale doelstelling om de opwarming van de aarde te beperken tot 2 graden en te streven naar niet meer dan 1,5 graden. Het 2-gradendoel betekent voor Nederland dat de uitstoot van broeikasgassen, zoals CO₂ in 2030 met minimaal 49% gedaald moet zijn ten opzichte van 1990. Dat is alleen mogelijk met een fundamentele herziening van hoe we werken, leven en ons verplaatsen.

Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie

Ruim 2,2 miljoen klanten rekenen op ons. Dag en nacht. Want energie is onmisbaar in de wereld waarin wij leven. De energietransitie vraagt om flinke aanpassingen van het energienet, of beter gezegd, ons energiesysteem. Nieuwe technieken helpen daarbij. Net als een goede samenwerking tussen alle mensen en organisaties die betrokken zijn bij onze energievoorziening. Als we samen, met veel energie de mouwen opstropen, krijgen we het voor elkaar. Dan is energie in onze leefwereld straks net zo vanzelfsprekend als vandaag.

Uitdagingen voor Stedin Groep

- Door de energietransitie gaat de hoeveelheid werk voor Stedin Groep toenemen.
- We staan voor flinke uitdagingen om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren.
- We hebben te maken met vergrijzing en toenemende schaarste op de arbeidsmarkt. Met name technici.
- Efficiënter werken om financieel gezond te blijven en de investeringen in de energietransitie op de lange termijn te kunnen financieren.

Focus nodig en keuzes maken

De uitdagingen vragen om focus. Door die focus kunnen we ook een onafhankelijke gesprekspartner zijn. Dus maken we keuzes. Bij het afwegen of activiteiten bij ons passen, stellen we onszelf de volgende vragen.

- ☑️ Valt de activiteit onder onze wettelijke taken?
- ☑️ Helpt de activiteit om de kwaliteit van het netbeheer te verhogen en de kosten ervan te verlagen? En weegt die bijdrage op tegen de mate van marktverstoring?
- ☑️ Is er een leemte in de markt, terwijl het belangrijk is voor de energietransitie én wij uniek gepositioneerd zijn voor deze activiteit?

Onze drie strategische speerpunten

Door onze kerntaken steeds beter uit te voeren, maken we werk van **beter netbeheer**.



- Betrouwbare netten
- Betaalbare & efficiënte dienstverlening
- Hoge kwaliteit van producten en diensten

Door te innoveren en met partners nauw samen te werken, willen we de **energietransitie mogelijk maken**.



- Toekomstbestendige netten
- Netinformatie beschikbaar stellen
- Versnellen door samenwerking

Als ambassadeurs van de energietransitie streven we naar een **duurzame bedrijfsvoering**.



- Veilige werkomstandigheden
- Vakbekwame medewerkers nu en straks
- Positieve milieu-impact (One Planet)
- Financieel gezond



‘Dan is energie in onze
leefwereld straks net
zo vanzelfsprekend
als vandaag.’

Strategische risico's en kansen van de energietransitie

We zijn ons bewust van de risico's en kansen in de energievoorziening voor de korte- en langetermijn. We moeten die beheersen en benutten om de energietransitie voor onze leefwereld op een verantwoorde wijze waar te maken.

De risico's en kansen zijn in 2018 integraal onderdeel geweest van de jaarplancyclus. Deze aanpak draagt eraan bij dat

Stedin Groep doelgericht omgaat met onzekerheden bij het realiseren van haar doelstellingen.

Belangrijke risico's en kansen die samenhangen met de realisatie van de strategie van Stedin Groep zijn opgenomen in het hoofdstuk Risicomanagement op pagina 77. In dit hoofdstuk wordt risicogovernance, het proces en de ontwikkelingen op het gebied van integraal risicomanagement besproken.

Koppeling risico's en kansen aan strategische speerpunten en materiële onderwerpen

Risico	Categorie	Materiële onderwerpen	Strategische speerpunten			Ontwikkeling t.o.v. 2017
			Beter netbeheer	Energietransitie mogelijk maken	Duurzame bedrijfsvoering	
Cyberaanval	Operationeel	Dataveiligheid, privacy en cybersecurity – Leveringszekerheid – Reputatie	●		●	⊖
Niet beschikken over voldoende mensen met de juiste (technische) competenties	Operationeel	Voldoende technisch/IT personeel – Opleiden en ontwikkelen		●	●	⊖
IT landschap ontoereikend voor de toekomst	Strategisch	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		●	●	⊖
Wendbaarheid van de organisatie	Strategisch	Verandervermogen organisatie – Reputatie	●	●	●	⬇
Compromitteren informatie (systemen)	Operationeel	Dataveiligheid, privacy en cybersecurity – Reputatie	●		●	⊕
Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving	Compliance	Stakeholderdialoog en omgeving	●			⊖
Onzekerheid over langetermijn financiering	Financieel	Economische, financiële prestaties – Investerings in infrastructuur, Betrouwbaarheid energievoorziening, beschikbaarheid net		●	●	⬆
Impact van ongevallen	Veiligheid	Veiligheid op het werk en in de omgeving – Reputatie			●	⬇
Te hoge (eigen) milieubelasting	Strategisch	Bijdragen aan de energietransitie – Inkoopactiviteiten verduurzamen			●	⬆
Verliezen communicatienetwerk	Operationeel	Bijdragen aan de energietransitie – Reputatie		●	●	⬆

Kans

Product- en dienstenontwikkeling voor de energietransitie	Bijdragen aan de energietransitie – Warmtetransitie – Klanttevredenheid	●	●		⊖
Strategische leveranciersrelaties	Stakeholderdialoog en omgeving – Inkoopactiviteiten verduurzamen		●		⊖
Disruptieve technologieën	Slimme netten, datatechnologie en innovatie – Betrouwbaarheid energievoorziening, beschikbaarheid net		●		⊖
Partnerschappen en samenwerkingen	Stakeholderdialoog en omgeving – Reputatie		●		⊖
Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen	Bijdragen aan de energietransitie – Reputatie	●	●		⬆
Ontwikkeling potentieel medewerkers	Verandervermogen organisatie – Opleiden en ontwikkelen			●	⊖
Bouwen van een toekomstbestendig IT landschap	Slimme netten, datatechnologie en innovatie – Dataveiligheid, privacy en cybersecurity	●	●		⊖

⬆ Gestegen t.o.v. 2017

⬇ Gedaald t.o.v. 2017

⊖ Gelijk t.o.v. 2017

⬆ Nieuw in 2018

Stakeholders en materialiteit

In 2018 hebben wij onze materialiteitstoets van 2017 herijkt. Dit heeft geresulteerd in onderstaand overzicht van materiële onderwerpen. Deze hebben een directe relatie met onze strategie, ons sturingskader en ons risicomanagement.

Onze stakeholders hebben aangegeven hoe belangrijk elk onderwerp is. Dat is terug te zien in de materialiteitsmatrix in dit hoofdstuk. De materiële onderwerpen komen in dit jaarverslag aan de orde en groeperen we naar zes categorieën. Deze groepering ziet u terug in de [Connectiviteitstabel](#). Hier laten we ook de samenhang zien tussen de 16 materiële onderwerpen, onze strategie, de risico's en onze doelstellingen en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's).

Met de volgende stappen zijn wij tot de materiële onderwerpen voor 2018 gekomen:

Stap 1: Bepalen van een 'longlist' van relevante materiële onderwerpen op basis van de materialiteitsanalyse voor 2017, onze strategie, de businessplannen en KPI's, desk-research, media-analyse, de geldende wet- en regelgeving,

de strategische risico's en kansen en de resultaten van klantonderzoek.

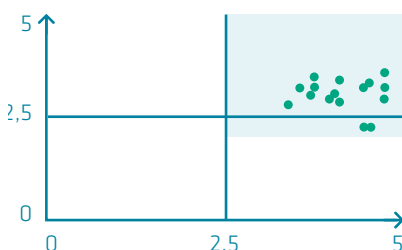
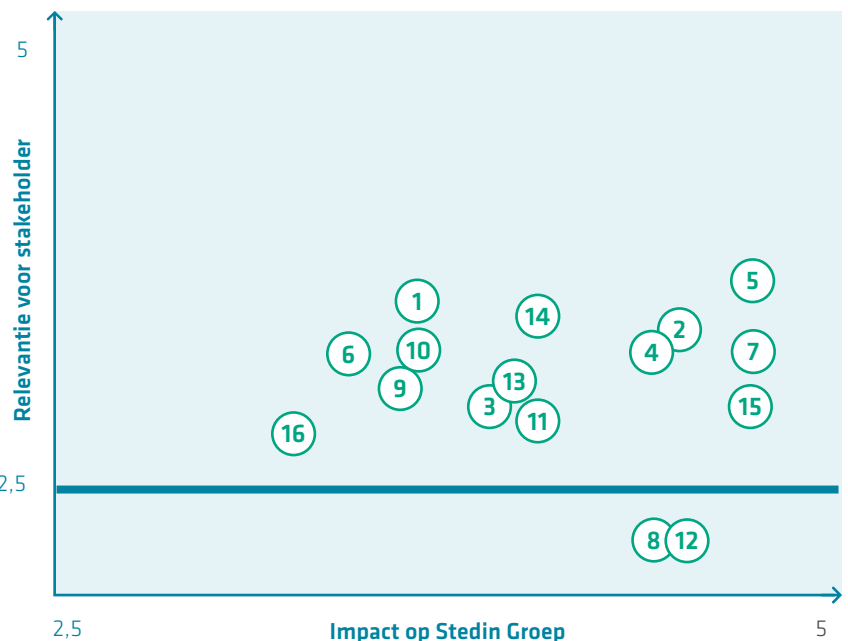
Stap 2: Prioritering door raad van bestuur en het managementteam naar 16 onderwerpen die van groot belang zijn voor de realisatie van onze strategie. Deze materiële onderwerpen behandelen we in dit jaarverslag en zijn gekoppeld aan onze risico's en kansen (zie [Risicomanagement](#)).

Stap 3: De impact van deze materiële onderwerpen op stakeholders is bepaald door middel van 12 interviews met de ondernemingsraad, aandeelhouders, klanten, partners, TenneT, een waterbedrijf, een aannemer, een energiecollectief en een niet-gouvernementele organisatie (ngo). Ook is deze prioritering gemaakt door 9 medewerkers die intensief contact onderhouden met deze stakeholders.

De onderwerpen 'Publieke taak/Compliance met (veranderende) wet- en regelgeving' en 'Risicomanagement' kwamen in 2017 nog voor in onze materialiteitsmatrix. Deze twee onderwerpen staan in de materiële ranking lager dan de huidige getoonde materiële onderwerpen, maar hebben nog steeds onze volle aandacht.

Materialiteitsmatrix

- ① Economische, financiële prestaties
- ② Investeren in infrastructuur
- ③ Verandervermogen organisatie
- ④ Slimme netten, datatechnologie en innovatie
- ⑤ Betrouwbaarheid energievoorziening, beschikbaarheid net
- ⑥ Warmtetransitie (van het Gronings gas af)
- ⑦ Leveringszekerheid
- ⑧ Dataveiligheid, privacy en cybersecurity
- ⑨ Klanttevredenheid
- ⑩ Stakeholderdialoog en omgeving
- ⑪ Reputatie Stedin Groep
- ⑫ Voldoende technisch personeel, IT personeel, ...
- ⑬ Opleiden en ontwikkelen
- ⑭ Veiligheid op het werk en in de omgeving
- ⑮ Bijdragen aan de energietransitie
- ⑯ Inkoopactiviteiten verduurzamen





Connectiviteit, KPI's en doelstellingen

In dit hoofdstuk laten we zien hoe onze strategie, de 16 genummerde materiële onderwerpen, risico's en kansen en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) en doelstellingen met elkaar samenhangen. Dit groeperen we naar zes categorieën.

Financieel, economisch ① ② ③

Materieel onderwerp ① Economische, financiële prestatie		Waarom is dit onderwerp relevant? Stedin Groep heeft een publieke taak. Wij gaan verstandig en efficiënt om met ons maatschappelijk kapitaal. Een financieel gezonde Stedin Groep heeft de nodige slagkracht om de energietransitie te faciliteren.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid langetermijnfinanciering		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
FFO / Nettoschuldpositie	> 12%	12,3%	> 12%	Resultaten: - Financieel resultaat Governance: - Risicomanagement Jaarrekening
Solvabiliteit	30%	43,3%	40%	
Efficiency / besparing	€ 36 mln	€ 40 mln	Onderdeel 5-jarig efficiency programma ¹	

Materieel onderwerp ② Investerings in infrastructuur		Waarom is dit onderwerp relevant? Wij vinden het van belang dat de energietransitie tegen de laagste maatschappelijke kosten wordt gerealiseerd. Wij toetsen de investeringen in onze netten aan de doelstellingen van een klimaatneutraal Nederland in 2050.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid langetermijnfinanciering		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Realisatiegraad Slimme meter	≥ 80% van aanbiedingen	80,6% van aanbiedingen	≥ 80% van aanbiedingen ²	Strategie Stedin Groep Resultaten: - Beter netbeheer - Energietransitie mogelijk maken Governance: - Risicomanagement
Aantal aanbiedingen Slimme meter	368.400	377.906	369.400	
Investerings in toekomstbestendige energie-infrastructuur	€ 560 mln	€ 602 mln	€ 650 mln	

Materieel onderwerp ③ Verandervermogen organisatie*		Waarom is dit onderwerp relevant? Onze omgeving vraagt flexibiliteit, wendbaar organiseren en het continu ontwikkelen van ons talent en vakmanschap. Dit vraagt leiderschap.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Wendbaarheid van de organisatie K: Ontwikkeling potentieel medewerkers		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Leiderschapsprogramma	Alle 150 leidinggevenden starten in programma	Gerealiseerd	Afronden en doorontwikkelen leiderschapsprogramma	Resultaten: - Vakbekwame medewerkers



Materieel onderwerp ④ Slimme netten, datatechnologie en innovatie		Waarom is dit onderwerp relevant? Voor het afstemmen van vraag en aanbod van energie nu en in de toekomst hebben wij slimme netten nodig en zetten wij datatechnologie in. Met innovaties leveren we ons aandeel in het mogelijk maken van de energietransitie.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: IT-landschap ontoereikend voor de toekomst K: Disruptieve technologieën, Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Beschikbaarheid slimme meter data	98%	94%	97%	Resultaten: - Energietransitie mogelijk maken

Materieel onderwerp ⑤ Betrouwbaarheid energievoorziening/ Beschikbaarheid net*		Waarom is dit onderwerp relevant? Stedin Groep heeft de taak om een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening te realiseren voor haar 2,2 miljoen klanten.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid langetermijn financiering K: Disruptieve technologieën		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Gemiddelde onderbrekingsduur laagspanning/middenspanning (SAIDI) in minuten	≤ 17	17,01	≤ 17	Resultaten: - Beter netbeheer Governance: - Risicomanagement

Materieel onderwerp ⑥ Warmtetransitie (van het Gronings aardgas af)*		Waarom is dit onderwerp relevant? De warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor nodige opslag en energie-infrastructureur betekent een toename van werk en een grotere complexiteit in de afstemming met stakeholders, waaronder gemeenten.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) K: Product- en dienstenontwikkeling voor de energietransitie		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Toekomstig energiesysteem van wijken en woningcorporatiebezit is doorgerekend t.b.v. investeringsportfolio			50	Strategie Stedin Groep Resultaten: - Energietransitie mogelijk maken Governance: - Risicomanagement
% nieuwbouwprojecten aangevraagd is aardgasvrij - i.s.m. stakeholders	50%	56%	80%	

¹ Stedin Groep staat voor de uitdaging om betaalbare en efficiënte dienstverlening te blijven leveren en financieel gezond te blijven. Stedin Groep is een 5 jaren efficiencyprogramma gestart in 2018, waarbij jaar op jaar efficiencydoelstellingen zijn vastgesteld tot en met 2022. Daarnaast hebben we besparingen uit synergiën tussen Stedin en DNWG vastgesteld voor de komende jaren, waarvan we in 2018 de eerste resultaten hebben gerealiseerd. (Zie vorige pagina)

² Wij rapporteren op de in de sector gebruikelijke manier over aanbiedingen en realisatiegraad slimme meter (zie vorige pagina).



Klant en dienstverlening 7 8 9

Materieel onderwerp 7 Leveringszekerheid		Waarom is dit onderwerp relevant? We streven naar een verbetering van de leveringszekerheid door initiatieven te nemen die het aantal storingsminuten moeten terugdringen en verstoringen voorkomen.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Cyberaanval		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Gemiddelde onderbrekingsduur laagspanning/middenspanning (SAIDI) in minuten	≤ 17	17,01	≤ 17	Resultaten: - Beter netbeheer Governance: - Risicomanagement

Materieel onderwerp 8 Dataveiligheid, privacy en cybersecurity*		Waarom is dit onderwerp relevant? Security is wezenlijk voor de continuïteit van onze activiteiten. We werken aan integrale security die de gerelateerde vakgebieden verbindt. Op effectieve manier wordt gewerkt aan de continuïteit van de energielevering.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Cyberaanval, Compromitteren informatie (systemen) K: Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Aantal datalekken		91 meldingen: 61 met maatregelen, 1 gemeld aan Autoriteit Persoonsgegevens		Resultaten: - Veiligheid en security Governance: - Integriteit - Risicomanagement

Materieel onderwerp 9 Klanttevredenheid		Waarom is dit onderwerp relevant? We willen een betrouwbare partner zijn voor klanten in de energietransitie. Daarom is de kwaliteit van onze dienstverlening en de tevredenheid van klanten hierover belangrijk.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) K: Product- en dienstenontwikkeling voor de energietransitie		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Tevreden klanten (Stedin) - hoger dan een 8 - lager dan een 5	67% 12%	69% 13%	69% 10%	Resultaten: - Beter netbeheer
Tevreden klanten (DNWG)	> 7,2	7,8	7,5	
Realisatietijd aansluitingen binnen 18 weken of op door klant gewenste datum	≥ 55%	58%	≥ 85%	



Materieel onderwerp 10 Stakeholder dialoog en omgeving*		Waarom is dit onderwerp relevant? Als maatschappelijke organisatie staat Stedin Groep midden in de samenleving. Dialoog met onze belanghebbenden is essentieel om tot een goede afstemming te komen over wederzijdse belangen.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving K: Strategische leveranciersrelaties, Partnerschappen en samenwerkingen		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
% nieuwbouwprojecten aangevraagd is aardgasvrij - i.s.m. stakeholders	50%	56%	80%	Resultaten: - Energietransitie mogelijk maken Strategie: - Stakeholders en materialiteit
Materialiteitsanalyse	Bepalen i.s.m. stakeholders	Gerealiseerd	Materiële onderwerpen jaarlijks gespreks-onderwerp met stakeholders	

Materieel onderwerp 11 Reputatie Stedin Groep*		Waarom is dit onderwerp relevant? Stedin Groep wordt steeds zichtbaarder. Als netbeheerder zijn we een belangrijke schakel in de energietransitie en meer en meer organisaties, zoals energiecollectieven, bestuurders en burgers vormen zich een mening over onze rol en dienstverlening. We gaan van een onzichtbaar en vanzelfsprekend nutsbedrijf naar een vitale schakel en partner in het dagelijks leven van mensen en in de bedrijfsvoering van organisaties. Dit maakt de beeldvorming (reputatie) van Stedin Groep cruciaal.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Cyberaanval, Wendbaarheid van de organisatie, Compromitteren informatie (systemen), Impact van ongevallen, Verliezen communicatienetwerk K: Partnerschappen en samenwerkingen, Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen.		
KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Gewogen gemiddelde reputatie Stedin: - consumenten - zakelijk		Schaal 1 t/m 5 3.27 3.45	Schaal 1 t/m 5 ³ 3.30 3.48	Governance: - Risicomanagement

3 Voor 2019 formuleren we een KPI op de reputatie van Stedin Groep. Reputatiemanagement wordt steeds belangrijker voor onze organisatie en verdient meer aandacht. Omdat onze reputatie wordt gevormd door alle ervaringen van klanten en stakeholders met Stedin Groep, gaan we reputatiemanagement in 2019 integraal opzetten.



Medewerkers en intellectueel kapitaal 12 13 14

Materieel onderwerp

12 Voldoende technisch/IT personeel*

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Toenemende schaarste op de arbeidsmarkt en vergrijzing binnen Stedin Groep vraagt om het zelf opleiden van (nieuw) personeel om de uitstroom op te vangen. We investeren in strategische personeelsplanning, hebben een eigen Bedrijfsschool en zoeken personeel op onconventionele plekken.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

R: Niet beschikken over voldoende personeel met juiste (technische) competenties

Materieel onderwerp

13 Opleiden en ontwikkelen

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

De veranderingen in het energielandschap zijn groot en gaan snel. Daarom is het van belang dat we blijven leren en ontwikkelen. Dat maakt dat onze medewerkers vakbekwaam zijn en blijven of hierin doorgroeien en zo kunnen bijdragen aan het bereiken van onze missie. We bevorderen een cultuur waarin leren continu en op elk moment kan plaatsvinden.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

R: Niet beschikken over voldoende personeel met juiste (technische) competenties
K: Ontwikkeling potentieel medewerkers

KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Bevlogen en betrokken medewerkers (op een schaal van 1 t/m 10)	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,8 Instroom opleiding 10 statushouders 106 stageplaatsen	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7 Instroom opleiding 10 statushouders >1% medewerkersbestand	Resultaten: - Vakbekwame medewerkers - One Planet thinking Governance: - Risicomanagement

Materieel onderwerp

14 Veiligheid op het werk en in de omgeving

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Het werken aan de energie-infrastructuur brengt veel risico's met zich mee. Daarom is en blijft veiligheid onze prioriteit en investeert Stedin Groep in kennis, vakmanschap, veiligheidsmaatregelen en een goede veiligheidscultuur. Zo borgen we de veiligheid van onze klanten, medewerkers, aannemers en ingehuurd krachten.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

R: Impact van ongevallen

KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Lost Time Injury Rate (LTIR)	≤ 1,90	3,00	≤ 1,95	Resultaten: - Veiligheid en security Governance: - Risicomanagement
Recordable Incident Frequency (RIF)	≤ 0,90	1,00	≤ 0,90	

Beter netbeheer

Energietransitie mogelijk maken

Duurzame bedrijfsvoering

* Als materieel onderwerp toegevoegd in 2018



Materieel onderwerp

15 Bijdragen aan de energietransitie

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Door te innoveren en met partners samen te werken, maken we de energietransitie mogelijk. Ook zorgen we dat onze netten tijdens de energietransitie geschikt zijn en blijven voor het transport van energie. We faciliteren stakeholders met netinformatie. Ook ondersteunen we energiecollectieven bij het duurzaam opwekken van energie.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

R: Te hoge (eigen) milieubelasting, Verliezen communicatienetwerk
 K: Product- en dienstenontwikkeling voor de energietransitie, Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen

KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Realisatiegraad Slimme meter	80 % van aanbiedingen	80,6% van aanbiedingen	≥ 80% van aanbiedingen ²	Resultaten: - Beter netbeheer - Energietransitie mogelijk maken - One Planet Thinking Governance: - Risicomanagement
CO ₂ -uitstoot op interne bedrijfsvoering (huisvesting, mobiliteit, gedeclareerd zakelijk vervoer, woon- werkverkeer)	-14%	-2%	-9%	
Compensatie netverlies elektriciteit	100%	100%	100%	

Materieel onderwerp

16 Inkoopactiviteiten verduurzamen*

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Stedin Groep wil haar keten zo veel mogelijk verduurzamen. Daarom zijn we met onze leveranciers in gesprek over onderwerpen als kinderarbeid, mensenrechten, corruptie, gebruik van duurzame materialen, herkomst van grondstoffen, circulariteit en het vergroenen van netverliezen. Dit resulteert in duurzame en verantwoorde producten en diensten.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

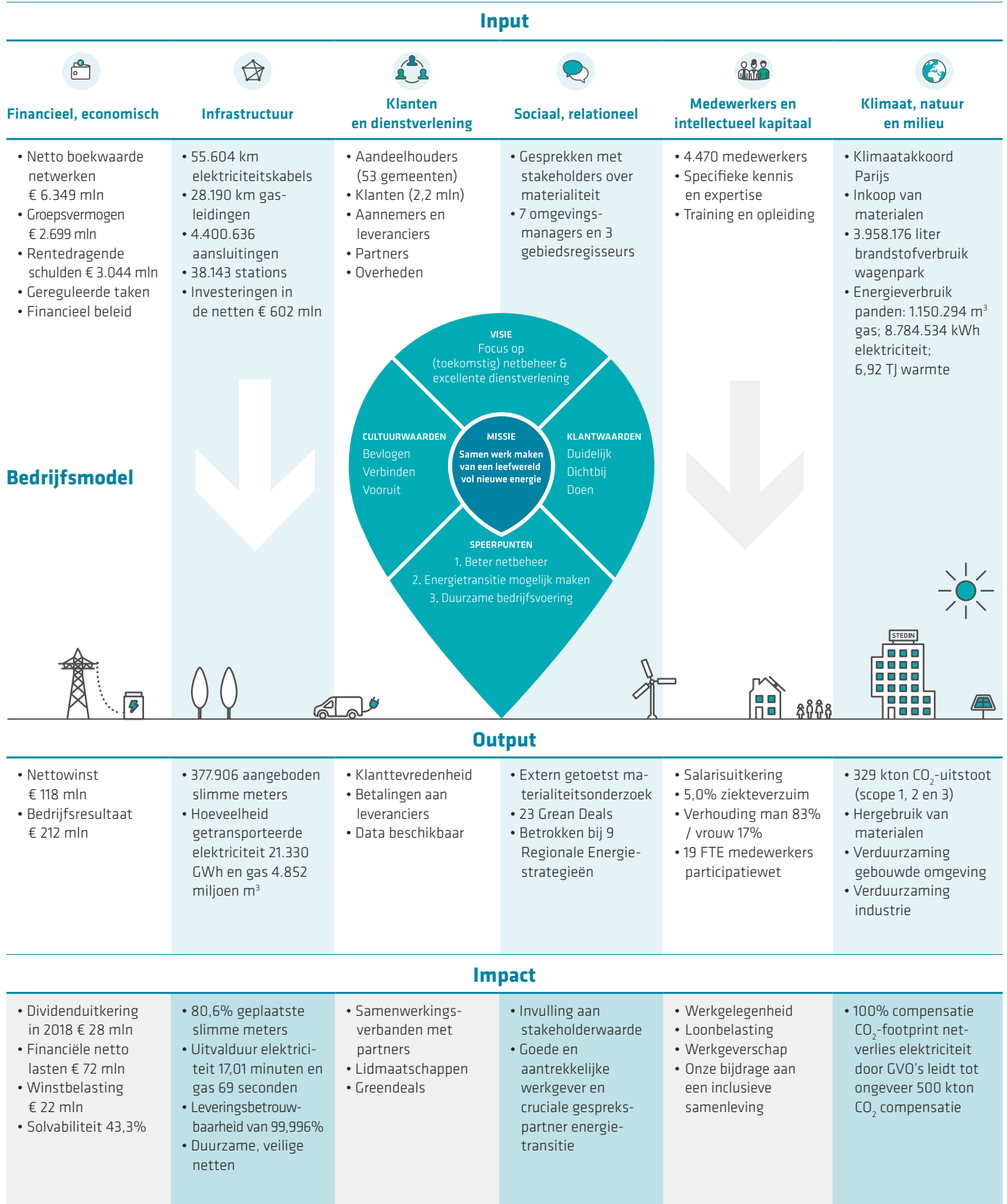
R: Te hoge (eigen) milieubelasting
 K: Strategische leveranciersrelaties

KPI	Target 2018	Realisatie 2018	Target 2019	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Circulair inkopen: - Grondstoffenpaspoort aanwezig bij aanbesteding primaire assets	KPI ontwikkelen op Circulair inkopen	Gerealiseerd	100%	Resultaten: - One Planet Thinking Governance: - Integriteit
- Inkoopvolume primaire assets inzichtelijk via grondstoffenpaspoort			> 18%	

² Wij rapporteren op de in de sector gebruikelijke manier over aanbiedingen en realisatiegraad slimme meter.

Waardecreatiemodel

Om voor onszelf en voor onze stakeholders zichtbaar en transparant te maken welke maatschappelijke waarde Stedin Groep creëert en welke input daarvoor nodig is, hebben we een waardecreatiemodel ontwikkeld.



Sustainable Development Goals

Stedin Groep draagt bij aan het bereiken van een aantal van de doelen die de Verenigde Naties hebben vastgesteld om voor 2030 een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering: de SDG's. We beschrijven hoe we ons inzetten voor het bereiken van doel 7, 9, 11, 12 en 13; de doelen waar we impact op hebben.

SDG	Omschrijving	Toepassing op Stedin	Link in jaarverslag
7  BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE	Energie is essentieel voor bijna alle grote uitdagingen en kansen in de wereld van vandaag.	Via onze netten bieden wij klanten energie om te leven, werken, ondernemen. Wij werken met onze stakeholders samen aan innovaties die nodig zijn voor een toekomstbestendig net, dat zo betaalbaar en betrouwbaar blijft.	Toekomstbestendige netten One Planet Thinking
9  INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR	Investerings in infrastructuur zijn cruciaal om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken.	Stedin Groep vervult een faciliterende rol voor de duurzame ontwikkeling van bijvoorbeeld het industrieel cluster in de haven van Rotterdam. Voor toekomstige elektrische infrastructuur is een visie ontwikkeld met stakeholders.	Toekomstbestendige netten Verduurzaming industrie Beter netbeheer
11  DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN	De steden en gemeenschappen van de toekomst moeten door innovatie en vooruitgang kansen bieden aan iedereen, inclusief toegang tot basisvoorzieningen als energie.	Via de aanleg en het onderhoud van netten zorgt Stedin Groep voor leefbare en duurzame stedelijke omgevingen. Stedin Groep committeert zich aan de doelen in het klimaatakkoord en werkt hiervoor samen met haar stakeholders.	Toekomstbestendige netten Verduurzaming gebouwde omgeving One Planet Thinking
12  VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE	Duurzame consumptie en productie betekent het promoten van besparing van grondstoffen en energie, duurzame infrastructuur, juiste arbeidsomstandigheden en een hogere kwaliteit van leven voor iedereen.	Stedin Groep bedenkt en implementeert oplossingen om haar eigen energieverbruik te verminderen en ons netwerk te verduurzamen. We doen dit onder meer door het slim balanceren van vraag en aanbod en verspilling tegen te gaan.	One Planet Thinking Vakbekwame medewerkers nu en straks Inclusieve samenleving
13  KLIMAATACTIE	De klimaatverandering raakt elk land op elk continent. Het ontwricht nationale economieën en bedreigt levens. Zonder ingrijpen stijgt de temperatuur op aarde deze eeuw waarschijnlijk meer dan 3 graden.	Stedin Groep conformeert zich aan de internationale klimaatdoelstelling om de gemiddelde temperatuurstijging op aarde te beperken tot 2 graden. We willen de impact van onze activiteiten binnen deze grenzen houden. Met duurzame innovaties draagt Stedin Groep bij aan technologieën en systemen die klimaatverandering tegengaan.	One Planet Thinking Toekomstbestendige netten



De leefwereld van energiecollectief Buurtstroom

‘Onze huizen zijn helaas niet zo geschikt voor zonnepanelen. Daardoor kunnen we zo’n investering niet rendabel maken. Wat is er mooier dan in onze buurt zonnepanelen op dat grote platte dak van basisschool De Wissel te leggen?’





Duurzaamheid gaat hand in hand met verbinding in de buurt

‘Door zonnepanelen op dat grote platte dak van basisschool De Wissel te leggen, wekken we pal tegenover ons huis zonne-energie op,’ aldus Marlies Willemen, samen met een buurvrouw initiatiefnemer van het Utrechtse project ‘Buurtstroom De Wissel’.

Leerervaring voor kinderen

Volgens Marlies moeten we onze daken beter benutten voor zonne-energie. ‘Windmolens zijn niet overal bruikbaar of mooi in te passen in het landschap. En je gaat de kostbare grond in Nederland toch niet vol leggen met zonneparken,’ vindt ze. Ook heeft het opwekken van duurzame energie op het dak van een basisschool een aantal belangrijke neveneffecten: ‘Het wordt als leerervaring doorgegeven aan kinderen en het werkt verbindend in de buurt, omdat je met elkaar aan de slag gaat.’

Belastingkorting voor de buurtgenoten

Het dak van De Wissel is groot en sterk genoeg voor minimaal 150 zonnepanelen. Daarmee wordt het een haalbare businesscase, met teruglevering van de opgewekte energie aan het net van Stedin. Bewoners uit de wijken Noordoost, Binnenstad en Oost kunnen investeren in de panelen. Behalve dat dit een goed gevoel geeft, is het ook gunstig voor de portemonnee, want buurtgenoten profiteren van de opgewekte stroom via een belastingkorting op de energierekening: de Regeling Verlaagd Tarief. Marlies Willemen: ‘Zo kun je investeren in zonnestroom en duurzaamheid, ook als je zelf geen geschikt dak hebt.’

Vijf projecten succesvol afgerond

Buurtstroom is een coöperatie die veel ervaring heeft met zonnestroomprojecten in de buurt. Er zijn al vijf projecten succesvol afgerond in Utrecht. ‘Bij ons in de buurt zijn dat bijvoorbeeld Griftkwartier 1 en 2. Er is op deze manier in onze stad al in ruim duizend panelen geïnvesteerd. In februari 2019 is gestart met het werven van investeerders voor Buurtstroom De Wissel. We verwachten dat er 30 buurtbewoners meedoen met elk gemiddeld vijf zonnepanelen. Het is leuk om samen in dit project te investeren. En we organiseren natuurlijk een feestje als de panelen er liggen. Dat verwachten we voor de zomer van 2019,’ besluit een enthousiaste Marlies.

Resultaten

Energie is onmisbaar voor iedereen. Daarom werken we aan een duurzaam energiesysteem dat betrouwbaar is, nu en in de toekomst. In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten op dit gebied. We koppelen deze resultaten aan onze drie strategische speerpunten: Beter netbeheer, Energietransitie mogelijk maken en Duurzame bedrijfsvoering.



1. Beter netbeheer

We willen beter presteren door de betrouwbaarheid van onze netten te verhogen, onze dienstverlening te verbeteren en de kwaliteit van onze producten en diensten te vergroten.

Betrouwbaarheid van onze netten

Uitvalduur elektriciteit en gas 2018

De betrouwbaarheid van onze netten is essentieel. Klanten hadden in 2018 gemiddeld 17,01 minuten geen toegang tot elektriciteit. Dit is een lichte verslechtering ten opzichte van 2017 toen we een uitvalduur hadden van gemiddeld 16,44 minuten. Omgerekend staat dit gelijk aan een leveringsbetrouwbaarheid van 99,996%. De uitvalduur gas in 2018 is 69 seconden. In 2017 was dit 40 seconden.

Veel storingen worden veroorzaakt doordat tijdens graafwerkzaamheden onze kabels en leidingen worden geraakt. Afgelopen jaren hebben we ingezet op graafschadepreventie en dat werpt zijn vruchten af. Het aantal incidenten met grote impact daalt. Wat we wel zien is dat in het laagspanningsnet het aantal graafschades is toegenomen waardoor onze uitvalduur licht toenam.

Onderhoud

Om de leveringszekerheid te garanderen, voeren we jaarlijks een uitgebreid onderhoudsprogramma uit in onze elektriciteits- en gasnetten.

'In 2018 is er een verschuiving geweest van tijdgestuurd onderhoud naar meer risicogestuurd onderhoud.'

Bij tijdgestuurd voeren we bijvoorbeeld onderhoud uit aan een middenspanningsstation met een vaste tijdsinterval

(bijvoorbeeld elke vijf jaar). Bij risicogestuurd onderhoud kijken we naar de toestand van het middenspanningsstation en voeren we op basis hiervan onderhoud uit.

Procesverbetering met aannemers

Met onze belangrijkste aannemers hebben we drie jaar geleden een raamovereenkomst gesloten. Eind 2018 zijn de overeenkomsten met twee jaar verlengd en zijn we gestart met het voorbereiden van procesverbeteringen. Hierdoor kunnen we de gevraagde en geboden capaciteit beter op elkaar afstemmen en voeren aannemers nu een groter deel van de voorbereidende activiteiten uit. Daarnaast verbeteren we de kwaliteit van de oplevering, waardoor aannemers sneller betaald kunnen worden. De implementatie is 1 januari 2019 gestart.

Netwerkoplossingen

Inzicht in onze netten

In 2018 hebben we twee belangrijke projecten gerealiseerd, waarmee het inzicht in en de besturing van onze netten is verbeterd. Dit is nodig voor storingspreventie en -opsporing, signalering voor onderhoud en fraudedetectie. Het Distributie Management Systeem (DMS) helpt ons om realtime de staat van het net in te zien en daarmee onze leveringszekerheid te vergroten. Sinds oktober 2018 werken we met een nieuwere versie van ons DMS. Ook werken we, zoals de wet voorschrijft, sinds eind 2018 met de vernieuwde Transport Prognose. Die zorgt ervoor dat vraag en aanbod op ons hoogspanningsnet zo veel mogelijk in balans zijn. Er ontstaat daarnaast een basis om ook in lagere spanningsniveaus een betrouwbare voorspelling te maken. Het programma Intelligente Storingsverklidders is afgerond. Hierdoor lokaliseren we storingen nauwkeuriger en zijn onze monteurs sneller ter plaatse.

Glasvezelnetwerk STN2020

In oktober 2018 is het eerste deel van het nieuwe Stedin Telecom Netwerk, STN2020, in gebruik genomen. Dit is Europa's eerste volledige glasvezelnetwerk voor een

netbeheerder. Hierdoor zijn er geen koperverbindingen meer tussen stations. Dit netwerk vervangt het oude. Het is goedkoper, betrouwbaarder, makkelijker te beveiligen tegen cyberaanvallen en kan flexibel inspelen op de nieuwe eisen die het intelligenter maken van de infrastructuur stelt. Bij de aanleg van STN2020 gebruiken we bestaande buizenstelsels of leggen we mee met andere tracés, zoals van drinkwaterbedrijven. Dat bespaart veel kosten en overlast voor omwonenden en verkeer.

Na twee jaar aanleg van honderden kilometers glasvezelkabel en testen van apparatuur zijn het dataverkeer tussen de regio's Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Dordrecht en de datacenters overgezet naar de nieuwe infrastructuur. Over drie jaar is het hele Stedin-gebied aangesloten op STN2020. Dit glasvezelnetwerk hebben wij in eigen beheer.

Stedin Hoogspanning is in 2018 Cybersecurity gecertificeerd. Daarmee is het Stedin onderdeel dat Stations automatisering en Beveiliging doet en telecom glasvezel implementeert Cyber-proof.

Netstrategie en netbesturing

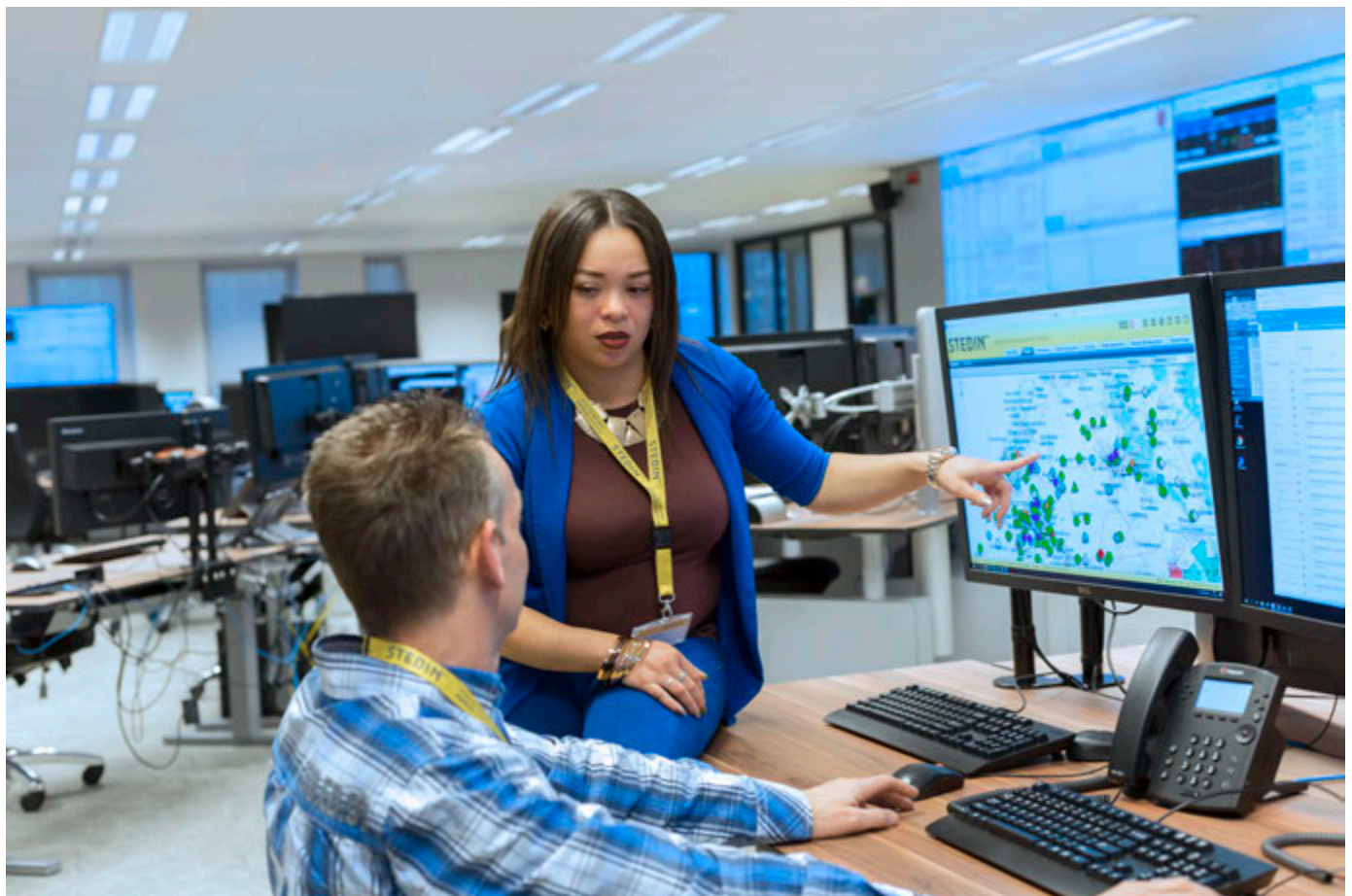
Dagelijks verwerken we data uit onze netten en assets. Door de inzichten die deze data verschaffen, zorgen we voor een goede, veilige en betrouwbare bedrijfsvoering. Ook kunnen we investeringen, onderhoud en werkzaamheden op basis hiervan plannen en uitvoeren.

Veranderingen in het energielandschap en innovaties zorgen ervoor dat netbesturing steeds belangrijker wordt. Door (decentrale) opwekking en elektrificatie verandert het net in een complex energielandschap. De behoefte aan (lokaal) inzicht, digitale bestuurbaarheid en gegevensuitwisseling met andere partijen neemt drastisch toe.

We bouwen continu aan ons digitale platform dat diensten en data levert voor beter netbeheer en het nieuwe energiesysteem. Ook in 2018 hebben we geïnvesteerd in netbesturingstechnologie en benodigde vaardigheden.

Investeringen in onze netten

In 2018 is circa 17% meer geïnvesteerd in onze netten dan in 2017. Als gevolg van de economische groei nam de vraag naar nieuwe aansluitingen met 15% toe. Ook was er een sterke



Het Network Operations Center is het vernieuwde zenuwcentrum van Stedin dat 24/7 het verzorgingsgebied van Stedin monitort.

groei in reconstructies die nodig zijn voor het realiseren van grote projecten zoals bijvoorbeeld voor snelwegen als de A13/A16 en A27/A12/A1.

Onze netgedreven doelstellingen zijn grotendeels gerealiseerd in lijn met het budget. Op het gebied van gasvervangingen zijn er meer dan 25.000 primaire gasaansluitingen en ruim 120 kilometer brosse leidingen vervangen, beiden meer dan de doelstelling. Voor elektravervangingen hebben we onze doelstelling grotendeels gerealiseerd. Het gaat hierbij om het vervangen van stations en netten en om activiteiten die gericht zijn op de energietransitie zoals het vergroten van de netcapaciteit en het investeren in een intelligent net.

Deze investeringen in de netcapaciteit voor de energietransitie vergen niet alleen een lange doorlooptijd, maar ook aanzienlijke bedragen. Het liefst zouden we zelfs onze plannen vooruit willen maken en willen investeren zonder dat er een directe vraag is vanuit de markt. Het bezwaar hiertegen is dat deze zogenaamde voorinvesteringen niet direct voor vergoeding in aanmerking komen. Wij zouden graag zien dat het reguleringsmodel dit wel mogelijk maakt. Ook zijn wij voorstander van een reguleringssysteem dat veel meer vooruitkijkt en rekening houdt met de forse financievraagstukken waar de netbeheerders voor staan.

Oude schakeltuin Klaaswaal wordt park

Eind 2018 is in Klaaswaal, een dorp in de gemeente Cromstrijen het nieuwe park de Schakeltuin geopend. Het park is aangelegd op de plek waar de oude schakelinstallatie van Stedin stond. Stedin is in 2015 begonnen met de bouw van een nieuw 50/13 kV elektriciteitsverdeelstation naast de oude installatie aan de Julianalaan in Klaaswaal.

Het verdeelstation is essentieel voor de stroomvoorziening in de Hoeksche Waard en vormt een cruciale verbinding voor het eiland Goeree-Overflakkee. Omdat daar veel duurzame energie wordt opgewekt, is het belangrijk dat het station in Klaaswaal helemaal toekomstklaar is. Het nieuwe station werd al in 2017 in gebruik genomen. Stedin heeft een deel van de grond nu niet meer nodig en heeft dit in bruikleen gegeven aan de gemeente om er een park aan te leggen.

Betaalbare en efficiënte dienstverlening

Klantgericht aansluiten

Klanten willen meestal zo snel als mogelijk een nieuwe aansluiting of in ieder geval op de afgesproken datum. Op dit vlak maken we de verwachtingen van onze klanten onvoldoende waar.

‘In 2018 hebben we verschillende projecten opgestart om de doorlooptijden voor aansluitingen te verkorten en hebben we de communicatie met onze klanten hierover verbeterd.’

We zien dat terug in stijgende klanttevredenheidscijfers. De tevredenheid voor 'aansluiten' is bij Stedin klanten met 9% toegenomen: In 2017 geeft 46% van de klanten een 8 of hoger, in 2018 is dat 55%. Dit resultaat laat zien dat we op de goede weg zijn, maar ook dat we op dit vlak onze prestaties nog verder moeten verbeteren.

Een goed voorbeeld van klantgericht aansluiten is het project Openbare Verlichting Digital. Hierbij hebben we samen met onze klanten, aannemers en medewerkers gekeken hoe we het aanvraagproces van aansluitingen voor openbare verlichting transparant kunnen maken en het proces kunnen versnellen. Hiervoor is een gezamenlijk portaal ontwikkeld en opgeleverd. Dit portaal is praktisch en makkelijk in het gebruik. De resultaten zijn zo veelbelovend dat we deze aanpak in 2019 bij meer producten gaan inzetten, bijvoorbeeld bij het aanleggen en verplaatsen van aansluitingen.

Informatievoorziening

Om de klanttevredenheid te verhogen op het onderdeel 'ontevreden over de informatievoorziening', hebben we een aantal acties in gang gezet. Zo hebben we getrainde medewerkers naar klanten laten bellen over de voortgang van de aanvraag van een aansluiting, hebben we een loket ingericht voor met name energiecollectieven (zie kader) en hebben we communicatiemiddelen en onze internetpagina aangepast op basis van klantfeedback. In de samenwerking tussen netbeheerders en aannemers hebben we ook gewerkt aan het verbeteren van informatievoorziening en het verbeteren van de kwaliteit van klantgegevens. In april 2019 wordt dit bij de laatste aannemer geïmplementeerd.

Voor het aansluiten van een laadpaal voor een elektrische auto geldt ook een aansluittermijn van achttien weken, even lang als voor een huis of bedrijf. Dit is te lang voor klanten die een elektrische auto krijgen. De klant wil direct kunnen laden. Samen met andere netbeheerders onderzoeken we welke aanpassingen leiden tot een sneller aansluitproces. ElaadNL ondersteunt de netbeheerders met het programma Toekomst Gericht Aansluiten. Ook voor grote zonneweides en windmolenparken geldt de aansluittermijn van achttien weken. De capaciteit van het net is niet altijd geschikt om die aansluiting snel te realiseren. Soms is eerst een verzwaring van het net nodig.

Werkzaamheden voor de aanleg van kleinverbruikers-aansluitingen op Goeree-Overflakkee zijn sinds april 2018 overgedragen aan DNWG.

In 2019 zetten we verder in op het verhogen van de klanttevredenheid en het verkorten van de doorlooptijden voor aansluitingen. Het project Openbare Verlichting Digital krijgt een vervolg. Voor nieuwbouwprojecten onderzoeken we de mogelijkheden om onze capaciteitsplanning in toenemende mate onderdeel te laten zijn van de bouwplanning van de aannemers. Ook geven we vervolg aan de succesvolle pilot waarin we met Evides en de aannemer vanuit één locatie werken aan het tijdig aansluiten van nieuwbouwwoningen.

Collectievendesk

Energiecollectieven zijn aanjager en inspiratie- en informatiebron voor bewoners in wijken waar de gemeente aan de slag wil met thema's zoals aardgasvrij wonen, duurzame productie en duurzame mobiliteit. Stedin Groep ziet het als kans om stakeholders en klanten meer regie te laten krijgen. Daarom hebben we een Collectievendesk opgericht waar energiecollectieven terecht kunnen met vragen over subsidieregelingen, 'terugleveraansluitingen' en meters.

In 2018 heeft Stedin 23 projecten van energiecollectieven aangesloten en hiervoor teruglevering op het net gerealiseerd. In 2017 waren dit er 15. Dit is een groei van 65%. In Zeeland heeft Enduris 17 collectieven gefaciliteerd.

Het gaat hier om projecten die in 2018 ingeschreven zijn bij Certiq, de organisatie die door de overheid is aangewezen om energie te certificeren die is opgewekt uit duurzame bronnen.

In één keer wordt hierbij zowel de aansluiting gemaakt als de meter geplaatst.

'Deze pilot heeft laten zien dat we door intensievere samenwerking de klanttevredenheid en tijdigheid in korte tijd sterk kunnen verbeteren.'

Financieel gezond

Om financieel gezond te blijven en de investeringen in de energietransitie op de lange termijn te kunnen financieren, moeten we efficiënter werken. Doordat we in 2018 diverse efficiencymaatregelen in de bedrijfsvoering hebben doorgevoerd, zijn de kosten niet navenant gestegen met het hogere investerings- en activiteitsniveau. Daarnaast zijn er een aantal synergie- en schaalvoordelen bepaald bij de aankoop van DNWG in 2017, die in de loop van een aantal jaren gerealiseerd worden. De efficiency- en synergie-maatregelen, waarvan de meeste een structureel karakter hebben, leverden in totaal een besparing van € 40 miljoen op in 2018 op basis van vergelijkbare hoeveelheden werk.

Er werd € 14 miljoen bespaard in de bedrijfsvoering, onder andere door slimmer onderhoud te plegen. De risicoprofielen in het onderhoud en het toestandsafhankelijk onderhoud hebben meer aandacht gekregen en we hebben een in eigen beheer ontwikkeld 'Onderhoud Beheersysteem' ingevoerd. Ook zijn bedrijfsprocessen dusdanig geoptimaliseerd dat een hogere productiviteit werd behaald in de onderhoudsteams en de teams die werken aan de installatie van slimme meters.

Bij de investeringsactiviteiten bespaarden we € 26 miljoen. Ook hier hebben we bedrijfsprocessen geoptimaliseerd. Binnen de aansluitketen zijn we bijvoorbeeld gaan werken in productgroepen en hebben we bodemonderzoekactiviteiten meer zelf uitgevoerd. Ook hebben we de samenwerking met drinkwaterbedrijven geïntensiveerd voor het leggen van en werken aan kabels en leidingen (multi-utility), waardoor kosten worden bespaard. Binnen Stationsautomatisering hebben we Systems Engineering en modulair werken geïntroduceerd. Tot slot kon door een integrale aanpak een voorgenomen investering in de huisvesting bij DNWG worden voorkomen.

Hoge kwaliteit van producten en diensten

Klanttevredenheid

Om in te spelen op de wensen van de klant is het noodzakelijk om te weten hoe onze klanten onze dienstverlening ervaren. Daarom laat Stedin klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren. Het onderzoek is opgebouwd uit vijf deelonderzoeken: de aansluitketen, storing en onderhoud, de uitrol van de slimme meter, het klantcontactcenter en klachtenmanagement.

In 2018 zijn alle deelonderzoeken overgezet naar een methode voor directe terugkoppeling: we vragen onze klanten nu binnen één dag na contact om feedback. Zo krijgen medewerkers meteen zicht op hoe de klant de dienstverlening ervaart. We rapporteren de cijfers eerder dan voorgaande jaren en spelen zo sneller in op ontwikkelingen.

Tevredenheid gestegen

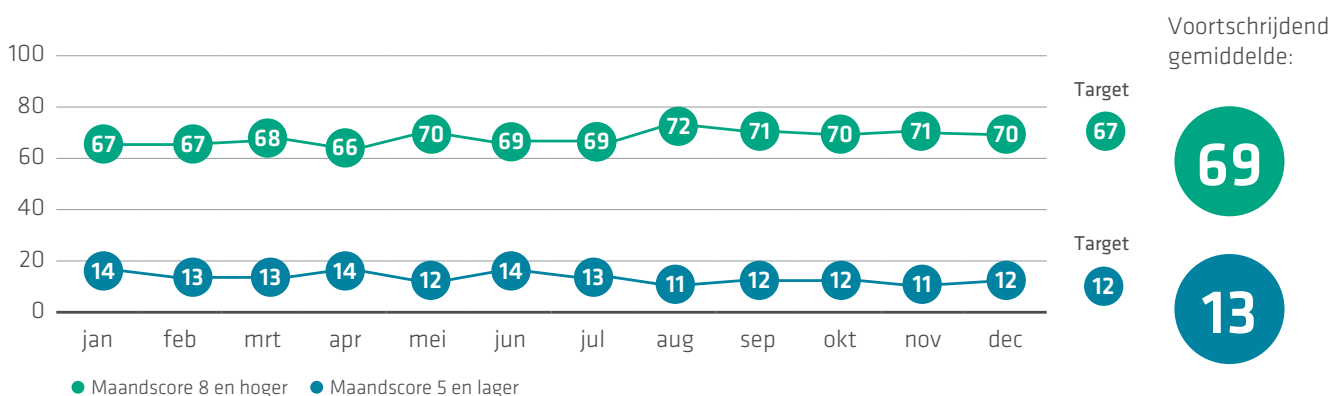
Ieder jaar leggen we de lat voor klanttevredenheid hoger. Het streven was dat minimaal 67% van alle klanten van Stedin ons een waardering toekent van 8 of hoger op een schaal van 1 tot 10. Uiteindelijk hebben we onze doelstelling overtroffen en kende 69% van de klanten ons een 8 of hoger toe. Voor het proces van aansluiten is de stijging significant: van 46% in 2017 naar 55% in 2018.

In 2019 willen we deze trend voorzetten. Onze ambitie is om het aantal klanten dat ons een 5 of lager geeft terug te brengen naar 10% (2018 13%). Dit gaan we onder andere doen door de ingezette verbeteracties op het verkorten van de doorlooptijden en op actieve voortgangscommunicatie verder uit te breiden.

Klanttevredenheid overall



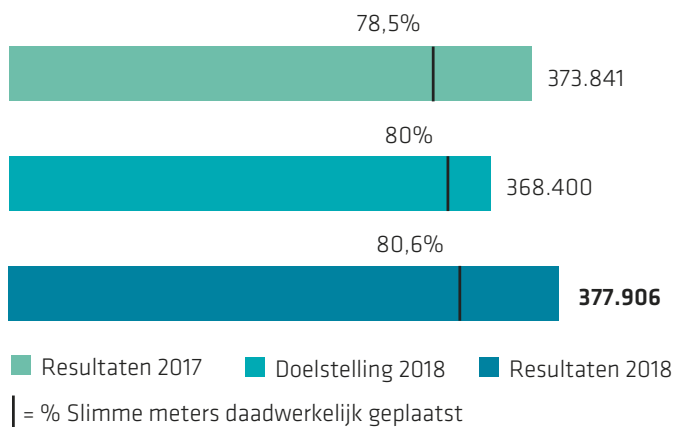
Klanttevredenheid 2018



De slimme meter

Huishoudens en bedrijven krijgen met de slimme meter - en aanvullende diensten van marktpartijen - steeds meer inzicht in hun energieverbruik. Dat kan een forse energiebesparing opleveren. Begin 2015 zijn we gestart met het grootschalig aanbieden van slimme meters. Tot eind 2020 bieden de netbeheerders alle klanten met een gereguleerde kleinverbruikersaansluiting een slimme elektriciteits- en gasmeter aan. Het maatschappelijk streven is dat eind 2020 minimaal 80% van de huishoudens is voorzien van een slimme meter.

Aanbiedingen slimme meters



Dit jaar hebben we bij 377.906 klanten een slimme meter aangeboden. Dit is net iets meer dan de doelstelling. Bij 80,6% van deze klanten is de slimme meter geplaatst. Het is nog steeds een haalbare doelstelling om in 2020 bij 80% van onze kleinverbruik klanten een slimme meter te hebben geplaatst. In 2019 zijn er 369.400 aanbiedingen gepland. Een uitdaging bij het behalen van deze aantallen is het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel (zie het onderdeel [Vakbekwame medewerkers nu en straks](#)).

Klanttevredenheid aanbieden slimme meter

Onze klanten blijven tevreden over de aanbieding en plaatsing van de slimme meter. We meten klanttevredenheid op basis van het percentage klanten dat de plaatsing van de slimme meter door ons waardeert met een 8 of hoger en het percentage klanten dat een 5 of lager geeft. Dit laatste is dit jaar nieuw. In 2018 gaf 80% van onze klanten ons een 8 of hoger (de doelstelling is 74%) en 5% van onze klanten een 5 of lager (de doelstelling is 5%). Klanten zijn het meest tevreden over de vriendelijkheid van de monteur en de netheid waarmee hij de meterkast achterlaat (91%). Dit is een compliment voor de 400 slimme-metermonteurs van Stedin.

Pilot zelf plannen door klanten

Sinds augustus 2018 kunnen alle klanten die we een slimme meter aanbieden zelf een afspraak maken met onze monteur voor een geschikt tijdstip. Dit komt voort uit de pilot 'zelf plannen'. Die was zo succesvol dat zelf plannen inmiddels in alle postcodegebieden van Stedin is ingevoerd.

De regio waar we 'zelf plannen' hebben getest, scoort op belangrijke punten beter dan gemiddeld. Het percentage klanten dat niet thuis is, is 10% lager. Ook plaatsen we hierdoor ruim 8% meer slimme meters en ligt het aantal telefoontjes in dit zelfplanproces 9% lager.

Netbeheerders werken samen

10% van ons verzorgingsgebied bestaat uit zogeheten duo-netgebieden: daar beheert Stedin óf alleen het elektriciteitsnetwerk óf alleen het gasnetwerk. Goede samenwerking met de andere netbeheerder is dan belangrijk. Met Liander zijn we in 2018 gestart met het aanbieden van slimme meters in zo'n duo-netgebied. Komende jaren blijven we dit gezamenlijk doen.

Klanttevredenheid slimme meter



Nieuwe versie slimme meter

We blijven meters continu ontwikkelen. In 2017 kondigden we aan dat we een nieuwe versie van de slimme meter in gebruik zouden nemen; de Fair Meter. Deze gaat verder op het gebied van eerlijke productie, lagere kosten en het bieden van de juiste functionaliteiten die nodig zijn voor de energietransitie. We installeren deze meter nu ook bij onze klanten thuis.

Belemmeringen in de uitvoering

Onze monteurs moeten tijdens hun werk veiligheidskleding en persoonlijke beschermingsmiddelen dragen. In verband met hun veiligheid en welzijn hebben we tijdens de hittegolf in de zomer van 2018 een hitteplan en zomerrooster in werking gesteld.

In 2018 waren er diverse netwerkstoringen bij Vodafone. Hierdoor hadden monteurs problemen met het uitvoeren van opdrachtbonnen en konden klantafspraken niet altijd tijdig worden afgezegd. Dit heeft invloed gehad op de klanttevredenheid en op de beschikbaarheid van de slimme meter in die periode. De beschikbaarheid van de slimme meterdata is daarom in 2018 94%, 4% lager dan over 2017.

Gebruik stimuleren

Eind 2017 hebben we verschillende initiatieven genomen om een optimaal gebruik van de slimme meter bij klanten te stimuleren zodat deze ook de gewenste 3% energiebesparing oplevert in 2020. Dit hebben we in 2018 doorgezet.

Dit gebeurt onder andere door na de plaatsing van de slimme meter de klant intensiever voor te lichten over energiebesparingsmogelijkheden. Dit breiden we in 2019 verder uit.

Kwaliteit van de meters

In de loop van 2017 zijn kwaliteitsissues met de slimme meter aan het licht gekomen. In 2018 is de slimme meter naar aanleiding hiervan negatief in het nieuws geweest. Hoewel het veiligheidsrisico zeer klein is, hebben Stedin en Enduris samen met andere netbeheerders besloten om deze meters terug te halen. De levensduur van deze meters kon op de lange termijn niet worden gegarandeerd omdat ze niet voldoen aan de norm. Met veel zorg en aandacht hebben we onze klanten actief benaderd en alle meters gewisseld. Dit liep door tot in 2018.

We werken intensief met meterleveranciers samen aan de kwaliteit van de slimme meter. Vanuit kwaliteits- en veiligheidsborging wordt elke slimme meter die wij van de leverancier ontvangen gecontroleerd op alle kritische veiligheidsaspecten in het productieproces. Deze ingangscntrole is slechts één van de veiligheids- en kwaliteitsborgingcontroles die binnen de levenscyclus van de slimme meter worden uitgevoerd.





2. Energietransitie mogelijk maken

Om de energietransitie en de omslag naar de nieuwe leefwereld mogelijk te maken, richten we ons op de netten van de toekomst. Hiermee wordt de overgang van aardgas naar andere bronnen gefaciliteerd en het elektriciteitsnet flexibeler ingericht. We delen informatie met onze omgeving, want door samenwerking maken we de transitie mogelijk.

Toekomstbestendige netten

Om onze netten ook voor de toekomst geschikt te houden, zetten we stevig in op innovatie. In 2018 hebben we een innovatie-agenda bepaald met de volgende zes innovatiethema's:

1. Verduurzaming van de gebouwde omgeving
2. Duurzame gassen en de impact daarvan op de infrastructuur
3. Duurzame mobiliteit en de impact op onze infrastructuur
4. Flexibiliteit en marktfacilitering van de toekomst
5. Inzicht en sturing in de netten
6. Digitalisering van de werkprocessen

1. Verduurzaming van de gebouwde omgeving

Om de klimaatdoelen te halen moet het gebruik van aardgas versneld worden afgebouwd. Hiervoor is het ontwikkelen van vernieuwende oplossingen in de gebouwde omgeving noodzakelijk.

Convenant Aardgasloze Nieuwbouw

Per 1 juli 2018 is de aansluitplicht op het aardgasnet voor nieuwbouwwoningen geschrapt. Stedin Groep had hier bij de regering op aangedrongen. Gemeenten, de provincies en Stedin zijn in het voorjaar van 2018 al aan de slag gegaan. De partijen wilden in hun nieuwbouwprojecten geen aardgas meer en bundelden hun krachten om projectontwikkelaars ervan te overtuigen voor een duurzaam alternatief te kiezen. In Zuid-Holland en Utrecht sloten we met tientallen gemeenten en de provincies convenanten voor samenwerking.

Stedin introduceerde daarnaast een inkeerregeling. Hiermee bieden we opdrachtgevers de mogelijkheid alsnog af te zien van al gecontracteerde aanleg van aardgas bij nieuwbouwprojecten. Deze regeling is inmiddels veelvuldig succesvol benut.

Sinds 1 juli 2018 wordt in 56% van alle nieuwbouwprojecten in de provincie Utrecht en Zuid-Holland geen aardgas aansluiting meer gevraagd.

‘Het is voor het eerst dat er bij ons meer aanvragen binnenkomen voor een nieuwbouwwoning zonder aardgas dan met.’

In heel 2017 werd nog maar 36% van alle nieuwbouwprojecten zonder aardgas opgeleverd.

Afscheid van aardgas

In de komende decennia gaan we van aardgas over op andere warmtebronnen voor woningen en gebouwen, zoals collectieve warmtelevering, warmtepompen of duurzaam gas. Goede isolatie van woningen en gebouwen is hierbij een randvoorwaarde. De overheid wil deze warmtetransitie uiterlijk in 2050 voltooid hebben. Gemeenten voeren hierover de regie. Samen met gemeenten, woningbouwcorporaties, bewonersverenigingen en de provincie maakt Stedin plannen om de eerste wijken aardgasvrij te maken. In 2018 hebben we extra gebiedsmanagers aangetrokken om gemeenten te helpen met deze omslag.

Slim verduurzamen van Woerdense woonwijk

Bij het verduurzamen en aardgasvrij maken van sociale huurwoningen moeten bewoners meer comfort ervaren. Ook moet het voor sociale woningbouw financieel haalbaar zijn. Het Schilderskwartier in Woerden is op dit gebied nationale koploper met de toepassing van slimme technologie. De 39 huizen van woningcorporatie GroenWest zijn gerenoveerd en voorzien van elektrische warmtepompen en zonnepanelen. Voor opslag is er een wijkbatterij. Dit innovatieve woningrenovatieconcept draagt de naam REnnovates, waarvan Stedin partner is. Samen met BAM, Enervalis en VITO analyseert Stedin de data om de effectiviteit van de intelligente sturing te meten.

2. Duurzame gassen en de impact op onze netten

Het ontwikkelen van alternatieve producten en diensten voor de gasinfrastructuur is nodig om deze - na het afbouwen van het gebruik van aardgas - nog productief in te kunnen zetten. Waterstofgas is een van de mogelijkheden in de warmte-transitie als vervanger van aardgas of als brandstof in voertuigen. Daarom doen we verder onderzoek naar de inzet van waterstofgas in de gebouwde omgeving.

The Green Village

The Green Village is een proeftuin voor duurzame innovaties, op de campus van de TU Delft. Hier is een onderzoeks-experiment gestart met een waterstofgasnet. Dit gebeurt samen met netbeheerders Alliander, Enexis Groep en Stedin. De pilot spitst zich toe op het ontwikkelen van passende veiligheidsmaatregelen, standaarden, normen en keurmerken, en validatie in de praktijk bij het gebruik van waterstofgas. Het onderzoek vormt een voorfase voor de

Waterstofproef Rozenburg

In het Rotterdamse bestuurscommissiegebied Rozenburg is een proef gestart om een bestaand appartementencomplex te verwarmen met waterstof. De proef wordt uitgevoerd door Bekaert Heating, Remeha, DNV GL, gemeente Rotterdam, woningstichting Ressorst Wonen en Stedin. Nog niet eerder zijn in Nederland woningen verwarmd met HR-ketels op pure waterstof. Bij de verbranding van waterstofgas komt, in tegenstelling tot aardgas, geen CO₂ vrij. Vanaf begin 2019 wordt lokaal waterstof geproduceerd met groene elektriciteit en via een separaat gasnet van Stedin getransporteerd naar het ketelhuis van het appartementencomplex. Het project is een voortzetting van het project Power2Gas, ook in Rozenburg, waar overtollige duurzame elektriciteit via waterstof en CO₂ wordt omgezet in synthetisch aardgas.



uitrol in pilotwijken in Nederland (zie kader Rozenburg).

Het sluit ook aan bij het op 1 juni 2018 aan minister Wiebes aangeboden Manifest Waterstof Coalitie, dat ondertekend is door de netbeheerders en een aantal kennisinstellingen, waaronder TU Delft.

3. Duurzame mobiliteit en de impact daarvan op onze infrastructuur

In 2018 hebben we de aansluiting van 1.215 reguliere laadpalen en 44 snelladers voor elektrische auto's gerealiseerd. We voorzien dat deze aantallen de komende jaren flink stijgen. In 2025 rijden er naar verwachting in Nederland 1 miljoen elektrische voertuigen rond, en in 2030 zo'n 2,8 miljoen. Busmaatschappijen moeten voor 2030 over zijn op zero-emissie.

Slim laden en flexibiliteit

ElaadNL is het kennis- en innovatiecentrum dat netbeheerders zijn gestart om de mogelijkheden voor slim laden in combinatie met betrouwbaar, betaalbaar en duurzaam opladen te onderzoeken. Belangrijke aspecten daarbij zijn techniek, (internationale) standaardisatie van communicatieprotocollen, cybersecurity en reguleringsaspecten. Er worden diverse pilots uitgevoerd waarbij ook het consumentengedrag wordt bestudeerd.

Elektrische auto's zullen steeds meer worden gebruikt als flexibiliteitsmiddel voor de energiebalans, mede doordat Vehicle-to-Grid op termijn gemeengoed wordt. ElaadNL voert ook *power quality*-metingen uit bij diverse typen elektrische voertuigen en laadstations. Een goed inzicht hierin draagt bij aan de netintegriteit.

4. Flexibilisering en de marktfacilitering van de toekomst

Het sturen op vraag en aanbod van elektriciteit is belangrijk voor het oplossen van vraagstukken over capaciteit en balans in de elektriciteitsnetten. We willen de piekbelasting van netten verlagen, netverzwaring zo veel mogelijk uitstellen en de exponentiële groei van duurzaam vervoer faciliteren. In onze visie biedt decentrale flexibiliteit een belangrijke kans om het energiesysteem betrouwbaar en betaalbaar te houden.

Position Paper Flexibiliteit

We hebben samen met verschillende marktpartijen ervaring met flexibel vermogen opgedaan, zoals in de proeftuinen Hoog Dalem, Lombok en Couperus en het Flex Versnellingsprogramma. Over deze ervaringen heeft Stedin in juli de Position Paper Flexibiliteit uitgebracht onder de titel *Samen werk maken van een flexibel energiesysteem*. Hierin zetten

we op een toegankelijke manier het vraagstuk van flexibiliteit uiteen, beschrijven we de stand van zaken en benoemen we wat er nodig is.

‘Ook roepen we de markt op om samen de stap te zetten naar brede toepassing van flexibiliteit.’

Introductie handelsplatform GOPACS

In 2018 heeft Stedin de samenwerking met ETPA (Energy Trading Platform Amsterdam) en TenneT geïntensiveerd met als doel om via het handelsplatform van ETPA flexibiliteit te kunnen inkopen om filevorming (congestie) in het netwerk van Stedin te verminderen. Het ETPA is een onafhankelijk platform waarop aangesloten partijen zelf hun energie kunnen verhandelen, zoals tuinders, afvalverwerkers, chemische bedrijven en energiebedrijven. ETPA biedt klanten de mogelijkheid zelf of via een derde partij te handelen.

Een pilot met een aantal marktpartijen (Agro Energy, BizzBest, Tennergy, tuinders) is dit jaar succesvol afgerond. De doorontwikkeling van ETPA heeft eind 2018 geleid tot het platform GOPACS (Grid Operator Platform for Congestion Solutions) waarmee Stedin en TenneT op alle handelsplatformen (ETPA, APX en Nordpool) flexibiliteit kunnen inkopen. De andere netbeheerders hebben zich aangesloten bij dit initiatief. Hierdoor is vanaf eind 2018 sprake van een nationale oplossing waarmee regionale netbeheerders en TenneT gezamenlijk op één niveau actief worden zonder dat dit tot ongewenste onderlinge impact leidt. De markt-introductie van het GOPACS is begin 2019. Dit is wereldwijd de eerste keer dat een dergelijk platform waarop landelijke en regionale netbeheerders samenwerken, wordt geïntroduceerd. Dit initiatief krijgt daardoor veel internationale belangstelling.

Zuidplaspolder

In de Zuidplaspolder, een overwegend groen, agrarisch gebied tussen Rotterdam, Zoetermeer en Gouda, willen zich meerdere bedrijven vestigen die zelf grootschalig energie willen opwekken, met de mogelijkheid om energie terug te leveren aan het net. We werken daarom samen met TenneT en Liander om het elektriciteitsnet in dit gebied te verzwaren. Zo willen we over enkele jaren een nieuw 150 kV/23 kV transformatorstation in de Zuidplaspolder in bedrijf nemen.

Voor de tussentijd onderzoeken we een oplossing waarbij de energievraag van de gebruikers door een tussenpartij – de aggregator – anders wordt ingepland of waarbij de energie die lokaal wordt opgewekt, ook lokaal wordt gebruikt.

Flexibiliteit van klanten wordt hiermee ingezet om knelpunten in het elektriciteitsnet in de Zuidplaspolder te voorkomen. Gesprekken met klanten en een verkennende marktuitvraag heeft geleerd dat een aanzienlijk deel van de grootzakelijke klanten in het gebied al faciliteiten heeft om flexibel vermogen beschikbaar te stellen voor een Flexmarkt in de Zuidplaspolder. In de loop van 2019 starten we de aanbesteding om dit flexibele vermogen daadwerkelijk te contracteren.

Lokale energiehandel met blockchain

In de Gorinchemse wijk Hoog Dalem is Stedin samen met technologiebedrijf ABB, softwareleverancier Enervalis en zestien wijkbewoners gestart met de voorbereidingen voor een nieuwe pilot Hoog Dalem 2.0. In dit project gaan de bewoners elektriciteit die ze zelf opwekken met hun zonnepanelen, direct verhandelen met buurtbewoners. Dit gebeurt via blockchain. In deze wijk hebben we eerder een pilot succesvol afgesloten met een slim energiesysteem. Het doel van pilot 2.0 is om te onderzoeken of deze lokale markt tegemoet komt aan wensen van de klant om lokaal geproduceerde energie in de buurt te gebruiken en of er ook voordelen zijn voor het elektriciteitssysteem. Ook willen we weten of dit een alternatief is voor de huidige salderingsregeling, waar de klant de elektriciteitsopbrengst van de zonnepanelen mag verrekenen met het verbruik. Een van de doelen is ook om met blockchain kennis en ervaring op te doen.



5. Inzicht en sturing in onze netten

We hebben nieuwe oplossingen nodig om meer inzicht te krijgen in onze laagspanningsnetten en onze prestaties op de netten te verbeteren. Zo bedienen we onze klanten in de omslag naar de nieuwe leefwereld beter.

Recordgroei zonne-energie

Het vermogen van zonnepanelen op huishoudens en bedrijven in de provincies Utrecht en Zuid-Holland is in 2018 met 49% toegenomen. Een nieuw record. In 2017 was de groei nog 38%. In totaal is een vermogen van zo'n 541 Megawattpiek (MW) aan zonnestroom bij netbeheerder Stedin geregistreerd. Niet alleen bij consumenten, maar ook de groei van zonnepanelen op stallen en loodsen gaat hard. In 2018 verdubbelde de groei bijna (89%) van deze installaties. Ruim 30.000 huishoudens gaven het afgelopen jaar aan Stedin door zonnepanelen op hun dak geïnstalleerd te hebben. Hiermee komt het totaal op ruim 122.000 zonnedaken. Gemiddeld heeft een zonnedak een vermogen van 3,5 kilowatt. Zeven jaar geleden was dat nog 2,5 kilowatt.

In Zeeland is het totaal aantal megawatts zonne-energie met 133% gegroeid naar 212 megawatt. Dat is genoeg om 63.000 huishoudens van stroom te voorzien. Deze recordgroei komt mede door de aanleg van drie grote zonneparken waaronder Scaldia in Vlissingen. Dit zonnepark heeft 140.000 zonnepanelen en kan jaarlijks zo'n 54,5 MW aan elektriciteit opwekken, voldoende voor 14.000 huishoudens.



Kwart zonnepanelen niet doorgegeven aan Stedin

De Rotterdamse start-up Sobolt heeft een geautomatiseerde steekproef genomen uit satellietbeelden van wijken in Rotterdam en Delft. Als we deze gegevens naast de lijst met geregistreerde zonnepanelen leggen, blijkt dat 25% van de zonnepanelen niet is doorgegeven aan Stedin. Als we deze conclusie doortrekken naar delen van Zuid-Holland en Utrecht, zou 81,5 MW aan vermogen zonne-energie

onbekend zijn. Dat zijn omgerekend zo'n 326.000 zonnepanelen. Deze steekproef gaan we met enige regelmaat herhalen. Hiermee krijgen we meer inzicht in de capaciteit die we beschikbaar moeten houden op ons net voor toekomstig gebruik en kunnen we het net beter bewaken.

We benadrukken het belang van het registreren van zonnepanelen. Dat kan via www.energieleveren.nl. De groei van zonnepanelen gaat hard en de impact op het elektriciteitsnet wordt steeds groter.

‘Door de panelen goed te registreren zijn we in staat goed de effecten van zonne-energie op het stroomnet in de gaten te houden.’

Stedin Innovatie Lab

In november is het Stedin Innovatie Lab geopend op het terrein van de Stedin Bedrijfsschool. Met dit lab versnellen we het opnemen van innovaties in onze operatie en in de bedrijfsvoering van onze netten. Het laboratorium staat ter beschikking aan medewerkers, ketenpartners, leveranciers, stagiairs, afgestudeerden en bedrijven. Hier kunnen ze innovaties ontwikkelen, testen en demonstreren; met onze nauwe betrokkenheid, zonder regels, normen en kaders.

Uiteenlopende innovaties komen aan bod, zoals een auto die langrijdend gaslekken detecteert en de Magnifix, een geautomatiseerd apparaat waarmee we kortsluitingen detecteren, spanning, temperatuur en luchtvochtigheid van de ruimte meten en GPS-locaties zoeken. Dit levert meer informatie op voor storingsherstel en lifecycle-management van onze netten. We willen ook weten hoe ‘domme’ apparaten ‘slim’ worden, tegen lage kosten. Veel sensoren zijn goedkoop en kunnen veel informatie geven voor bijvoorbeeld de voorspelbaarheid van onderhoud aan onze assets. In het laboratorium zoeken we ook naar een bypass in de gasvoorziening, zodat de klant gas blijft krijgen tijdens de reparatie of vervanging.

6. Digitalisering

Om onze netten beter te beheren en onze interne processen te verbeteren, gebruiken we steeds meer klantdata, verbruiksdata, meetdata uit het zakelijke segment en data over onze infrastructuur, zoals over de ligging van onze kabels en leidingen. Voldoende IT-personeel voor projecten met data science & analytics is hiervoor een voorwaarde.

Door een actieve benadering van de arbeidsmarkt hebben we in 2018 de gewenste personeelssterkte bereikt met eigen personeel en inleners. We hebben kennis en kunde opgebouwd en een zogenoemd 'datalake' ingericht. Hierin brengen we data die we nodig hebben voor data science & analytics cases samen.

Voorspellen

We hebben data science-modellen gemaakt voor onder meer het voorspellen van het aantal telefoontjes op ons Klantcontactcenter, fraudedetectie aan de hand van signalen van sensoren in het net, het voorspellen van de kans op graafschade door grondroerders en het diagnosticeren van oorzaken van het niet communiceren van slimme meters. Ook is er een model ontwikkeld voor het voorspellen van de netbelasting op station Schielandweg (dat het gebied Zuidplaspolder voedt) om de inkoop van de hoeveelheid flex te bepalen. We verwachten dit in andere situaties toe te kunnen passen.

Netinformatie beschikbaar maken

Om de gebouwde omgeving tegen acceptabele maatschappelijke kosten en versneld te verduurzamen, is een planmatige aanpak nodig.

'Deze krijgt onder andere vorm in Regionale Energiestrategieën (RES) die door gemeenten, provincies en maatschappelijke partners, waaronder Stedin, worden vormgegeven.'

In de RES worden de maatregelen gebundeld om per regio de afspraken uit het Klimaatakkoord na te komen. Onderwerpen als energiebesparing, warmtevoorziening in de gebouwde omgeving, de opwekking van elektriciteit, infrastructuur voor elektriciteit en duurzame mobiliteit komen hierin terug. Stedin maakt voor de RES informatie over de netten inzichtelijk voor belanghebbenden, zoals gasvervangingsdata. Gemeenten en andere betrokken partijen kunnen deze data raadplegen via onze website. Door de data over gasvervanging te combineren met plannen voor woningbouw of woningonderhoud, kunnen keuzes gemaakt worden over de verduurzaming van de gebouwde omgeving en bijpassende (alternatieve) energie-infrastructuren. Inmiddels zijn we bij 9 van de 13 Regionale Energiestrategieën betrokken.

Netrekenen

De vraag naar elektrische energie neemt significant toe en wordt complexer met het toenemend aantal laadpalen, zonnepalen en warmtepompen. Die ingrepen hebben impact op het ontwerp en het onderhoud van ons elektriciteitsnet. Om hier snel en goed over te kunnen oordelen hebben we een juist, volledig en actueel beeld van de capaciteit, kwaliteit en veiligheid van het laagspannings- en middenspanningsnetwerk nodig. Met het project Netrekenen hebben we hiervoor in 2018 een oplossing in gebruik genomen die geautomatiseerd schema's van alle 17.000 laagspanningsnetwerken en de achterliggende 2,2 miljoen klanten opbouwt en doorrekent. Zo ontstaat snel inzicht in nog beschikbare netcapaciteit en benodigde verzwaringen. Elk kwartaal verversen we dit model. Met deze oplossing besparen we duizenden uren aan tekenwerk.

We zijn begonnen met het uitbreiden hiervan naar het middenspanningsnetwerk. Daarnaast ontwikkelen we dit systeem verder om netontwerpen te verrijken met toekomstige scenario's. Ook geeft Netrekenen inzage in de datakwaliteit, wat verbeteringen stimuleert.

Verduurzaming Industrie

Het havengebied van Rotterdam is het grootste industrieel cluster van Nederland. Voor de industrie is een toekomstbestendig energie transport infrastructuur cruciaal om hun duurzaamheidsambities te kunnen realiseren. Voor het industriële cluster Rotterdam heeft Stedin samen met stakeholders gewerkt aan het inventariseren van uitdagingen, en uitwerken van oplossingsrichtingen, waarbij toekomstig netbeheer voorwaarde is voor de energie- en grondstoffentransitie. Dit hebben we niet alleen gedaan vanuit het perspectief van onze gereguleerde energienetwerken zoals elektriciteit en gas, maar ook vanuit onze rol in het ontwikkelen van niet-gereguleerde transportnetwerken zoals stoom.



Binnen het Klimaatakkoord hebben we, als deelnemer aan de regiotafel Industrie voor het cluster Rotterdam Moerdijk, in samenwerking met TenneT de bijdrage over het thema energie-infrastructuur voorbereid. Mede hierdoor is de urgentie toegenomen om oplossingen te vinden voor de specifieke uitdagingen voor de infrastructuur binnen het Haven Industrie Complex Rotterdam. Dit heeft geresulteerd in een vaste Werkgroep 'Infrastructuur Haven Industrie Complex Rotterdam' waarvan ook TenneT, Gasunie Transport Services, Havenbedrijf Rotterdam, provincie Zuid-Holland, Deltalinqs en het Institute for Sustainable Process Technology lid zijn.

Deze werkgroep bouwt onder voorzitterschap van Stedin en het Havenbedrijf Rotterdam door aan het uitwerken van infrastructuuroplossingen binnen de kaders van het Klimaatakkoord voor het industriecluster Rotterdam. Kennis en voortgang van lopende projecten op gebied van warmte-, stoom- en CO₂-transport wordt gedeeld. De studie Windmaster is een eerste onderzoeksproject dat is opgestart vanuit deze werkgroep. In deze studie worden - in samenwerking met TU Delft en Siemens - de infrastructuuropties onderzocht voor het transporteren en distribueren van grote hoeveelheden offshore windenergie via verschillende energiedragers. Hierbij worden niet alleen technische en economische criteria in kaart gebracht, maar wordt ook gekeken naar de institutionele veranderingen die nodig zijn om de opties te kunnen realiseren.

Toekomstperspectieven elektriciteitsnet industrieel cluster Rotterdam

De verduurzamingsopgave in deze regio zal gepaard gaan met elektrificatie van processen. Er is onzekerheid over de mate, het tempo en de locatie van deze disruptieve veranderingen en daarmee ook over de benodigde toekomstige elektriciteitsvoorziening. Stedin heeft samen met het Havenbedrijf Rotterdam, TenneT en het Wuppertal Instituut de globale toekomstbeelden uitgewerkt tot concrete toekomstperspectieven voor de elektriciteitsnetten in het havengebied. De grootste uitdaging, naast het transporteren van de elektrische energie, is hoe alle infrastructuren in de beperkte beschikbare ruimte passen. Beide uitdagingen worden alleen opgelost door een integrale benadering en intensieve samenwerking.

In onze samenwerking met Deltalinqs (de vertegenwoordigende organisatie van industriële bedrijven in het havengebied Rotterdam) is onze CTO David Peters binnen het Deltalinqs Climate Program ambassadeur van het thema elektrificatie van de industrie. Via dit ambassadeurschap zijn

wij directer betrokken bij de elektrificatieplannen van de industrie in Rotterdam en kunnen we daar beter op anticiperen.

Versnellen door samenwerking

Samenwerking tussen netbeheerders: C-ARM

De netbeheerders ontwikkelen samen met Energie Data Services Nederland één centraal systeem voor allocatie-, reconciliatie- en meetdata (C-ARM). De netbeheerders zetten al hun decentrale processen naar dit gemeenschappelijke systeem over. Hierdoor kunnen de grote veranderingen die de energietransitie met zich meebrengt in één systeem worden doorgevoerd. Uitgangspunt is een goedkopere en meer flexibele marktfacilitering. Ook de processen tussen de netbeheerders worden uniform gemaakt. In 2019 stapt Enexis als eerste netbeheerder in, en Stedin volgt in 2020.

Drinkwaterbedrijven

In Zeeland werkt DNWG al lange tijd samen met Evides Waterbedrijf. Zo veel mogelijk wordt geïntegreerd gewerkt aan het leggen van kabels en leidingen. Dit zorgt voor kostenbesparingen en leidt tot minder overlast in de buitenruimte. Dit heet de multi-utility-aanpak. DNWG heeft bewezen dat een grotere efficiëntie hand in hand kan gaan met een hogere kwaliteit en een grotere klanttevredenheid. We zijn in gesprek met de drinkwaterbedrijven in Zuid-Holland en Utrecht om deze multi-utility-aanpak gezamenlijk toe te passen. In de aanloop hiernaartoe heeft Stedin overeenkomsten gesloten met Evides, Dunea, Oasen en Vitens.



Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen richt zich onder meer op de energietransitie en de actieve ondersteuning van het Zeeuws Energieakkoord. Verschillende projecten worden ondersteund, zoals een haalbaarheidsstudie naar het aard-

gasvrij maken van een woonwijk door restwarmte uit de industrie, een pilot met grootschalige toepassing van nieuwe technologie voor woningverwarming bij corporaties, praktische ondersteuning bij verduurzaming van schoolgebouwen en een pilot met opslag van getijdenenergie.

Onderzoek door gemeente, vervoerbedrijf en Stedin

Samen met de gemeente Rotterdam en openbaar vervoerbedrijf RET onderzoeken we hoe we met een smart grid de elektriciteitsvoorziening van Rotterdam kunnen verbeteren en toekomstbestendig maken. Een smart grid helpt om vraag en aanbod van elektriciteit beter op elkaar af te stemmen. Een paar van de geopperde ideeën en oplossingen van de drie partijen: slim laden van elektrische bussen combineren met P+R-locaties en laadpalen, elektrificatie van de Rotterdamse watertaxi, ferry en waterbus en emissieloze calamiteitenvoertuigen – zoals brandweerwagens – overal in de stad toestaan in te pluggen op het RET- en Stedin-netwerk om te laden voor bijvoorbeeld het oppompen van water. De ideeën worden onderzocht op waarde en haalbaarheid en daarna verder uitgewerkt.

Visie & strategie data governance regionale netbeheerders en TenneT

De energietransitie en de digitale transformatie maken het noodzakelijk dat de regionale netbeheerders en TenneT gezamenlijk een visie op data en data governance ontwikkelen en implementeren. Deze visie moet in lijn zijn met het wetgevend kader op het gebied van data en datadeling dat wordt ontwikkeld. Stedin heeft hieraan in 2018 bijgedragen. In het 4^e kwartaal van 2018 is overeenstemming tussen de netbeheerders bereikt op dit punt. Op basis hiervan doen de netbeheerders in 2019 voorstellen aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat voor de energiewet 1.0.

Samenwerkingsverbanden

Stedin Groep is lid van de volgende verenigingen of belangenorganisaties: Deltalinqs, Dutch Power, Cobouw, Digistaal, Holland Rail, Energia, UCA, Users Groups, WENB, NARIM.

Feyenoord City

De plannen voor Feyenoord City zijn in ontwikkeling. Feyenoord City is de nieuwe bestemming voor Feyenoord, waarbij de oude Kuip als symbool voor de stad blijft bestaan, maar nieuwe functies krijgt. De centrale as van Feyenoord City is de 600 meter lange Strip met winkels, horeca en attracties die de Kuip verbindt met het nieuwe stadion. Stedin is als netbeheerder betrokken bij het realiseren van het totale ontwerp. Denk hierbij aan reconstructies van bestaande aansluitingen, het aansluiten van nieuwbouw en het realiseren van de aansluiting van het nieuwe stadion. Wij faciliteren de duurzaamheidsdoelstelling van dit masterplan dat mogelijk leidt tot capaciteitsuitbreiding van het bestaande net. Hierbij kunnen we bijvoorbeeld kiezen voor all-electric met grote aantallen elektrische laadpalen en zonnepanelen op het nieuwe stadion. Het succes van dit project zit in de voorbereiding en samenwerking met de stakeholders, zoals het Havenbedrijf, gemeente Rotterdam, Evides, NUON, DCMR, Waterschap, Rijkswaterstaat en de Gasunie.

Strategisch omgevingsmanagement

Het nut en de noodzaak van strategisch omgevingsmanagement groeien. Er is steeds meer

Partnerschap Starthubs

Stedin is een samenwerking aangegaan met Starthubs. Hier dagen we start-ups via 'challenges' uit om innovatieve toepassingen te pitchen. Inmiddels zijn er drie challenges uitgezet waarvan er twee afgesloten zijn met een succesvolle samenwerking. Voor de challenge 'Koken zonder gas' bedacht Kookers een aantrekkelijk aanbod voor bewoners die alleen voor koken een aardgasaansluiting hebben. Het aanbod moet hen verleiden om over te stappen naar inductie. Met Kookers hebben we een overeenkomst getekend voor een pilot in een flatgebouw in hartje Rotterdam.

We hebben de challenge 'Voorspel storingen elektriciteitsnet' uitgeschreven, voor innovatieve toepassingen om proactief een storing te voorspellen en de locatie daarvan op te sporen. Voor de challenge 'Onder druk afsluiten van een gasleiding' hebben we een van de inzenders geselecteerd voor een pilot.

samenwerking tussen burgers en organisaties, de kracht van social media groeit en mondige burgers eisen met een ingrijpende transformatie van onze energievoorziening betrokkenheid van Stedin. Strategisch omgevingsmanagement betekent zo vroeg mogelijk informatie met andere organisaties en stakeholders uitwisselen om plannen op elkaar af te stemmen. We doen dit bijvoorbeeld door data over onze netten openbaar te maken en door convenanten en overeenkomsten voor structurele samenwerking af te sluiten met gemeenten en andere partijen. Ook zijn er in 23 gemeenten Green Deals gesloten over aardgasvrij wonen, om per gemeente in ieder geval één wijk aardgasvrij te maken. Met deze gemeenten

en de inwoners maken we afspraken over rollen en verantwoordelijkheden.

Omgevingswet

In 2021 gaat de Omgevingswet in. De gevolgen voor netbeheerders zijn nog niet volledig inzichtelijk, maar juridisch en op het vlak van omgevingsmanagement gaan er zaken veranderen. Vergunningen voor kabels, leidingen en transformatorstations worden anders. Ook is het belangrijk dat wij een aandeel hebben in de omgevingsvisies van gemeenten. Samenwerking tussen de verschillende partijen wordt op dit gebied nog belangrijker.



‘Ook zijn er in 23 gemeenten
Green Deals gesloten over
aardgasvrij wonen.’



3. Duurzame bedrijfsvoering

Binnen ons derde strategisch speerpunt richten we ons op veiligheid in ons werk én in onze omgeving, op vakbekwame medewerkers nu en straks, en op ons programma waarmee we de impact binnen de grenzen van onze planeet willen houden: One Planet Thinking.



Veiligheid en security

We krijgen te maken met andere energiebronnen en nieuwe technieken. Het is een uitdaging om op het gebied van veiligheid in ons werk en onze omgeving tijdig te anticiperen op deze ontwikkelingen. Het gaat dan om veiligheidsaspecten rond bijvoorbeeld CO₂, biogas, de opslag van elektrische energie in enorme batterijen en beleid voor het onderhoud van gasnetten die verlaten worden. Ook zaken rondom security vragen om aandacht, zoals de beveiliging van midden- en hoogspanningsstations, identiteitsfraude en toename van agressie.

Veiligheid in ons werk en onze omgeving

Werken met elektriciteit en gas brengt risico's met zich mee voor veiligheid, gezondheid en milieu. Het gaat hier om risico's voor onze medewerkers, ingeleend personeel, omstanders, medewerkers van partners en klanten. Behalve veiligheid op het werk en een veilig netwerk betreft het veiligheid van onze leefomgeving. Stedin Groep creëert voorwaarden voor veilig werken door veiligheidsopleidingen te geven, goed materieel in te zetten en persoonlijke

beschermingsmiddelen beschikbaar te stellen. We koppelen houding en gedrag aan kwaliteit en veiligheid. Hierbij betrekken we onze belangrijkste partners in de energieketen. Die beoordelen we continu door middel van werkplekbezoeken en audits op hun managementsysteem en de inrichting van hun aanwijzingenstructuur. Dit is de basis geweest voor de eerste uitreiking van de Stedin Safety Award in juni aan onze aannemer Van Vulpen B.V. In november hebben we voor het eerst gouden veiligheidschoenen uitgereikt voor uitzonderlijke prestaties op het gebied van veiligheid aan vijf medewerkers en aan een team van de afdeling Storing & Onderhoud.

Veiligheidsdoelstelling niet gehaald

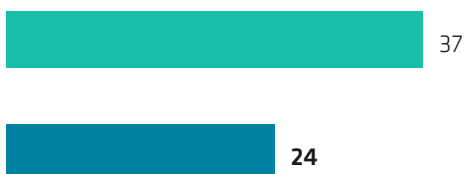
We streven voortdurend naar het voorkomen van arbeidsongevallen. Over 2018 laten we licht verbeterde resultaten zien op veilig werken. Onze doelstelling voor 2018 hebben we echter niet gehaald. Dit was een reductie van maximaal 72 naar maximaal 68 ongevallen. Ondanks onze inzet hebben er 81 ongevallen plaatsgevonden. Het aantal recordable ongevallen (met of zonder verzuim, doktersbehandeling of vervangend werk) wilden we terugbrengen naar minder dan 35. Helaas zijn we uitgekomen op 40.

Zoals in de tabel hieronder is te zien is de RIF uitgekomen op 1,00 ten opzichte van de doelstelling van 0,90. De LTIR was in 2018 met 3,00 hoger dan onze streefwaarde van maximaal 1,90. Onze doelstelling voor 2019 is voor de RIF maximaal 0,90 en voor de LTIR maximaal 1,95.

Aantal recordable incidenten

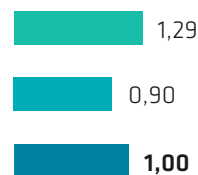


Aantal ongevallen met verzuim

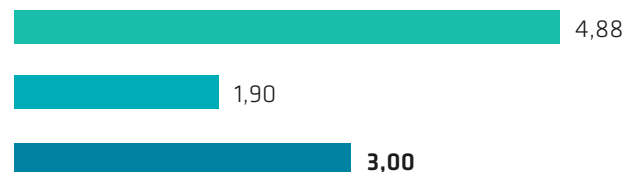


■ 2017 ■ 2018

RIF



LTIR



■ Resultaten 2017 ■ Target 2018 ■ Resultaten 2018

Soort ongeval (RIF)	2018	2017
Aantal dodelijke ongevallen	0	0
Aantal ongevallen met verzuim (verzuim > 1 dag, LTI)	24	37
Aantal ongevallen met vervangend werk (RWC)	8	5
Aantal ongevallen met medische behandeling zonder verzuim	8	7

Oorzaak	LTIR 2018	LTIR 2017
In het werk	1,25	1,71
Vallen, struikelen, uitglijden	1,00	1,98
Deelname aan het verkeer	0,75	1,19
LTIR totaal	3,00	4,88

Onderzoek toont aan dat minder dan de helft van de arbeidsongevallen direct is gerelateerd aan het werk, zoals in aanraking komen met onder spanning staande delen en snijwonden. Het merendeel is te wijten aan vallen, struikelen en verkeersincidenten. Een groot deel van de ongevallen houdt verband met het in eigen beheer uitvoeren van het grootschalige slimme-meterprogramma. Dit heeft geleid tot een forse toename in het aantal verkeersbewegingen, instroom van nieuw personeel en een stijging van het aantal activiteiten. De tabel op deze pagina laat hiervan de invloed zien op de LTIR.

Veiligheidsbewustzijn

Om het veiligheidsbewustzijn structureel te verhogen, is in 2018 de bedrijfsbrede uitrol van het meerjarenveiligheidsprogramma HRO (High Reliability Organization) voortgezet. Na de eerste fase van bewust worden, zitten we nu in het tweede deel: de bijleerfase. In 2019 wordt het bijleren voortgezet en starten we ook met de derde fase: het inslijten. HRO heeft vijf belangrijke kenmerken:

- Ik denk vooruit
- Ik durf (door) te vragen
- Ik ben alert op het onverwachte
- Ik ben oplossingsgericht
- Ik sta open voor expertise van collega's

Milieu-workshops ondersteunen het HRO-programma. Deze verbreden de kennis van medewerkers in de uitvoering.

Meldingen

In het algemeen is een lichte stijging te zien van het aantal meldingen van onveilige situaties. Deze gaan voornamelijk over verkeersgedrag. Dit is te verklaren doordat er, vooral

vanwege de werkzaamheden voor slimme meters, meer verkeersbewegingen zijn en daar meer externe meldingen over worden ontvangen.

Crisisorganisatie

Onze crisisorganisatie bereidt zich voor op nieuwe en onverwachte (crisis)situaties, die zich kunnen voordoen en waar we weinig tot geen ervaring mee hebben. Het Stedin CrisisManagementPlan is daarom in 2018 grondig vernieuwd.

We monitoren onze veiligheidsprestaties op twee ratio's:

RIF = Recordable Incident Frequency; het aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren.

LTIR = Lost Time Injury Rate; het aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren.





Vakbekwame medewerkers nu en straks

Om onze taken als netbeheerder uit te voeren en de energietransitie mogelijk te maken, hebben we voldoende vakbekwame medewerkers nodig. Daarvoor werken we samen met onze collega-netbeheerders. We besteden veel aandacht aan opleiding en aan de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Ook streven we naar zo veel mogelijk inclusiviteit.

Meer handen aan het net

Volgens de Nationale Energieverkenning 2017 leveren de maatregelen uit het Energieakkoord zo'n 76.000 extra voltijdbanen op tot 2020. Dat is tegelijk een kans en een uitdaging gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing. De oplossing ligt in het opleiden van nieuwe mensen, maar dat is moeilijk: de instroom in opleidingen is niet groot genoeg. Ook matchen de medewerkers niet altijd voldoende met hun rollen. De uitvoering van ons werk staat hierdoor onder druk.

Dit is een probleem van alle netbeheerders. Om dit sneller en efficiënter te kunnen oplossen, hebben we de handen ineengeslagen met Alliander, Enexis en het O&O Fonds (het fonds voor opleiding en ontwikkeling voor onze sector). Gezamenlijk bundelen we initiatieven die eerder niet centraal werden aangestuurd.

Onze vijf ambities:

1. Toekomstig talent aanboren

We pleiten voor de herwaardering van technische vakken. De instroom van jongeren in technische opleidingen is te klein en er zijn te weinig opleidingen, bijvoorbeeld in warmtetechniek. De instroom kan groeien door leerlingen op alle onderwijsniveaus mee te nemen in de veranderingen in onze leefwereld vol nieuwe energie, ze nieuwsgierig te maken naar de energietransitie en te laten kennismaken met techniek. Als netbeheerders nemen we daarvoor deel in het Techniekpact, een samenwerking tussen overheid, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven om de instroom van jongeren in technische opleidingen te bevorderen en een betere aansluiting te krijgen van onderwijs op de arbeidsmarkt. Met onze Stedin Bedrijfschool leiden we al jaren vakbekwame mensen op. (Zie *Opleiden en ontwikkelen op de volgende pagina*).

Ook benadert Stedin werkzoekenden, 55-plussers, statushouders en zij-instromers. Hiermee bereiken we tegelijkertijd een grotere diversiteit binnen de organisatie

en vullen we onze doelstelling in voor een inclusieve samenleving, een onderdeel van onze One Planet-strategie (zie *Inclusieve samenleving op pagina 50*).

2. Aantrekkelijk blijven voor huidige medewerkers

De energietransitie mogelijk maken is een bijzondere opdracht, met kansen voor onze medewerkers. Niet iedereen ervaart die al. Daarom houden we de behoeftes van onze medewerkers goed in de gaten en sluiten we daarop aan. Als zij hun werk met plezier doen, zijn ze ambassadeurs voor onze organisatie. Tegelijk willen we als netbeheerders niet in elkaars vijvers vissen, maar juist een gemeenschappelijke strategie uitvoeren.

3. Medewerkers duurzaam inzetbaar houden

We zijn zuinig op onze medewerkers. We begrijpen dat er grote uitdagingen op hun pad komen. Daarom investeren we in hun persoonlijke ontwikkeling en een open cultuur. Ook vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn belangrijk in een branche waar de gemiddelde leeftijd 47 jaar is. Dit heeft effect op tal van gebieden: plezier in het werk, samenwerking, wendbaarheid, productiviteit en de kwaliteit van het werk. We kijken met medewerkers bijvoorbeeld of ze zich kunnen specialiseren in een deel van hun vakgebied. Zo benutten zij hun potentieel optimaal en kunnen ze zich blijven ontwikkelen. We geven ondersteuning om vitaal te blijven en over de juiste competenties te blijven beschikken. We stimuleren medewerkers ook om daar zelf verantwoordelijkheid in te nemen.

4. Vernieuwen van het (technisch) onderwijs

We hebben behoefte aan verkorte technische maatwerkopleidingen, gericht op vakmanschap en toekomstige werkinhoud. Echter, bestaande lesprogramma's zijn niet toereikend en de opleidingen duren te lang om tijdig goed geschoolde medewerkers af te leveren en mensen om te scholen. Exameneisen zijn gebaseerd op de 'oude' situatie. Vaak kan het simpeler, zonder dat de veiligheid in gevaar komt.

'Om versnelling voor elkaar te krijgen, dragen we bij aan het vormen van innovatieve en aantrekkelijke technische leerlijnen, landelijk en regionaal.'

Ook werken we samen met trainings- en opleidingsbureaus in de markt. Van scholen en opleidingsinstituten verwachten

we dat ze flexibel inspelen op onze behoeften en daarin werken we graag met hen samen.

5. Anders organiseren

De energietransitie biedt kansen en mogelijkheden die we soms nog niet op ons netvlies hebben. We gaan niet af op onze huidige kennis en verwachtingen. Juist omdat we zo weinig zeker weten, is wendbaarheid een noodzakelijke vaardigheid. We leggen daarom een groot accent op leiderschap.

Opleiden en ontwikkelen

Leiderschap

In 2018 zijn we gestart met een nieuw tweejarig programma gericht op leiderschapsontwikkeling: The Future is Now. Dit programma richt zich onder meer op het versnellen van de ontwikkeling, mobiliteit, instroom van talentvolle medewerkers en het aanleren van vaardigheden en het ontwikkelen van (persoonlijk) leiderschap.

We zijn met dit leiderschapsprogramma gestart om een aantal redenen:

- We vinden het belangrijk dat de visie op leiderschap en het bijbehorende profiel aansluiten op de in 2017 geformuleerde missie, visie en strategie van Stedin Groep.
- De energietransitie vraagt wendbaarheid en leiderschap, of je nu een leidinggevende positie hebt of niet.
- Het aantrekken van nieuwe, sterke leiders vraagt een andere aanpak van werven en rechtvaardigt een investering in de huidige leidinggevendenden.

Ook ons traineeship 'Toekomstmakers' is hierop gericht. Daarnaast hebben we elke twee jaar een nieuwe groep PI'ers (PI staat voor process improvement). Zij werken gedurende deze twee jaar samen met collega's aan het verbeteren van processen, terwijl ze opgeleid worden tot de 'black belt' in de Lean-methode. Hiermee kunnen ze veranderingsprocessen aansturen.

Ook DNWG werkt hard aan het opleiden van personeel om de uitstroom op te vangen. Zo zijn per 1 september tien nieuwe leerlingen gestart aan de eigen DNWG Infra Vakopleiding. Ook zijn meer (technische) opleidingen gestart binnen de eigen organisatie en zijn contacten met relevante opleidingsinstellingen in de regio geïntensiveerd.

De beide bedrijfsscholen van DNWG en Stedin hebben de eerste samenwerking actief vormgegeven. Vanwege het (te)

grote aantal leerlingen in het Stedin-gebied volgt nu een deel van de leerlingen de opleidingen via DNWG.

Stedin Bedrijfsschool

In onze Bedrijfsschool hebben we in 2018 zo'n 300 leerlingen zelf opgeleid tot monteur. Dat maakt dat wij in deze jaren van tekort aan technici nog altijd veel instroom van nieuwe technische collega's hebben. De Bedrijfsschool heeft onder meer (mbo-)opleidingen op ons vakgebied en verzorgt de verplichte veiligheids-trainingen. In 2018 hebben we 27.411 inschrijvingen gehad (2017: 33.509). Dit zijn aanvragen voor inhoudelijk technische opleidingen, veiligheidsopleidingen zoals BEI en VIAG en bedrijfstrainingen gericht op veiligheid.

Gemiddeld telde de Bedrijfsschool 305 mbo-studenten (2017: 275). Dit heeft in 2018 geleid tot 73 toegekende mbo-diploma's (2017: 89). Het opleidingsbudget Techniek & Veiligheid bedroeg in 2018 € 10 miljoen (2017: € 8,2 miljoen).

Behalve op het tekort aan technici speelt de Stedin Bedrijfsschool in op twee andere trends: nieuwe leer-vormen en veranderend onderwijs. In 2018 hebben we bijvoorbeeld een pilot met Virtual Reality als leermiddel succesvol afgerond. Dit voegen we in 2019 toe aan het portfolio. Verder is er een verschuiving van traditioneel onderwijs, gericht op kennis en vaardigheden, naar opleidingen gericht op houding en gedrag. De Bedrijfsschool speelt bijvoorbeeld een rol in de ontwikkeling tot HRO-organisatie (High Reliability Organization - zie Veiligheid en security). Iedere nieuwe medewerker krijgt deze cursus in het introductieprogramma.



Opleiden van slimme-metermonteurs

In 2015 zijn we al begonnen met het opleiden van zij-instromers tot slimme-metermonteur. Inmiddels hebben we meer dan 300 mensen omgeschoold, van wie 90 vanuit langdurige werkloosheid. Veel van deze zij-instromers leren vervolgens door. In 2018 zijn bijna 60 mensen begonnen met hun opleiding voor monteur en technisch specialist aan het ROC. Daarmee zijn er binnen de afdeling Meterkast & Aansluiting maar liefst 105 monteurs in opleiding. Veel van hen werken aan saneringsprojecten om ervaring op te doen. Later kunnen ze doorstromen naar andere plekken binnen de organisatie. In 2018 zijn er 32 slimme-metermonteurs doorgestroomd naar afdelingen binnen Stedin.

Bij onze Stedin Bedrijfsschool hebben 75 monteurs in 2018 de nieuw ontwikkelde training voor VP laagspanning meterkast gevolgd, en 60 monteurs voor VP gas meterkast.



Inclusieve samenleving

Een onderdeel van onze One Planet-strategie is het bijdragen aan een inclusieve samenleving. Stedin Groep zet zich in voor gelijke kansen en duurzame inzetbaarheid voor iedereen. We willen dat ons medewerkersbestand een afspiegeling is van onze leefwereld en dat alle medewerkers zich welkom voelen en gelijk behandeld worden, ongeacht leeftijd,

geslacht, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid, achtergrond, opleidingsniveau of beperking. Deze normen staan in onze gedragscode. Door werkzoekenden, zij-instromers, 55-plussers en statushouders op te leiden, zorgen we voor een grotere diversiteit binnen de organisatie en vullen we onze doelstelling voor een inclusieve samenleving in.

Stedin Groep streeft ernaar om in 2020 honderd medewerkers met een arbeidsbeperking (conform de definitie van de Participatiewet) in dienst te hebben. Daarnaast willen we elk jaar tien statushouders laten starten in een leerwerktraject, waardoor er in 2020 in totaal 30 zijn gestart.

Met stageplaatsen hebben we 109 jongeren aan relevante werkervaring geholpen. Daarnaast geven zo'n 100 medewerkers gastlessen over duurzame energie op scholen in ons werkgebied, zijn we partner van het initiatief JINC waarin jongeren op weg worden geholpen naar werk en stimuleren we vrijwilligerswerk onder onze medewerkers. Ook gaan we samen met andere organisaties de strijd aan tegen energiearmoede. Zo zijn we partner van de Energiebank Rotterdam.

Op verschillende plekken hebben we banen gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking, maar het aantal gecreëerde plaatsen blijft in 2018 ver achter op onze doelstelling (zie de tabel hierna). Het is lastig om voor deze doelgroep geschikt werk te vinden of te creëren. Ook hebben deze medewerkers meer begeleiding nodig dan reguliere medewerkers. Wel lukt het ons beter om een goede match te maken, gezien het aantal mensen dat bij Stedin is gebleven in vergelijking met 2017 en de hogere realisatiegraad. Waar we in 2017 nog een hoge uitstroom zagen van de doelgroep, is in 2018 slechts één kandidaat uitgevallen.

KPI's Participatiewet - Medewerkers met een arbeidsbeperking in FTE's

	2018	2017
Target	84,0	12,3
Concrete vacatures eind 2018	2,0	8,0
Gerealiseerd per 31-12-2018	19,0	8,1
Gestart maar vertrokken	1,0	6,4

Statushouders in opleiding

In 2018 is een groep van tien vluchtelingen met verblijfsvergunning en veelal een technische achtergrond gestart met een voorschakeltraject. In september stroomden alle kandidaten door naar de opleiding van twee tot drie jaar tot eerste monteur laag- en middenspanning (niveau 3) bij onze Bedrijfschool. We doen dit in samenwerking met Techniek College Rotterdam (Zadkine). Het (vak)taalniveau van het merendeel bleek onvoldoende. We hebben extra taallessen ingezet en collega's opgeroepen om taalmaatje te worden. Dit leidde binnen een dag tot ruim voldoende aanmeldingen.

Deze opleiding is tot stand gekomen door samenwerking tussen Stedin, het UAF (stichting voor vluchteling-studenten), Techniek College Rotterdam en de Gemeente Rotterdam. In 2019 starten we met een nieuwe groep statushouders een vergelijkbaar traject, met in het voorschakeltraject nog meer aandacht voor de Nederlandse taal en de vaktaal.

Medewerkersmotivatie

Meting door Effectory

In september 2018 heeft Effectory een motivatiemeting uitgevoerd onder medewerkers die langer dan twee maanden in dienst zijn bij Stedin. Met een respons van bijna 70% hebben we een betrouwbaar beeld. Met de resultaten maken we een vergelijking met de meting die in september 2017 is uitgevoerd. Zo kunnen we nagaan of beleid en interventies effect hebben op de langere termijn. Ook halen we hiermee feedback op van onze medewerkers om tot verbeteringen te komen.

Uit de feedback komt de samenwerking tussen de verschillende afdelingen als belangrijkste verbeterpunt naar voren. Als grootste punt van trots wordt de werksfeer genoemd.

Stedin hanteert twee KPI's: bevlogenheid en betrokkenheid. Op beide KPI's scoort Stedin hoger of gelijk aan de doelstelling.

Bevlogenheid



Betrokkenheid



■ September 2017 ■ Target ■ September 2018

Ziekteverzuim en vitaliteit

Verzuimcijfers

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is het gemiddeld verzuim in de sector Nijverheid en Energie 4,5 % in het derde kwartaal van 2018. Stedin Groep zit daar in 2018 iets boven. Per eind december 2018 was het ziekteverzuimpercentage (voortschrijdend gemiddeld) 5,0%. De meldingsfrequentie (het cijfer dat aangeeft hoe vaak medewerkers gemiddeld verzuimen) was 1,1. Ons ziekteverzuim is licht gedaald ten opzichte van 2017. Landelijk zien we een stijgende trend in het verzuim. Ten opzichte hiervan scoort Stedin iets beter, omdat het verzuim niet stijgt. De griep-epidemie begin 2018 heeft geleid tot een landelijk bovengemiddeld ziekteverzuim. Dit zien we ook terug in ons verzuimcijfer: in deze periode lag dat ruim boven de 6%.

Vitaliteit, verzuim en inzetbaarheid: de ingezette acties

Wij vinden inzetbaarheid, gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers erg belangrijk. Dit zorgt voor werkplezier, goede samenwerking, wendbaarheid, arbeidsproductiviteit en kwaliteit. We bieden bijvoorbeeld een vitaliteitsprogramma, waaraan alle medewerkers kunnen deelnemen. Ook organiseren we Talentenmarkten, waar medewerkers inzicht krijgen in wat hun kracht is en hoe ze zich kunnen blijven ontwikkelen, of ze nog op de juiste plek zitten en hoe ze vitaal blijven. Verminderde inzetbaarheid kan uitmonden in ziekteverzuim en dat is al een aantal jaar aan de hoge kant. Ons verzuim blijft daarom de nodige aandacht vragen en we zetten vol in om dit cijfer verder naar beneden te krijgen. Hierbij richten we ons op wat iemand wel kan, waardoor re-integratie sneller tot stand komt.

Om het verzuim terug te dringen hebben we leidinggevend en bijvoorbeeld getraind in het voeren van verzuimgesprekken. Ook hebben we het verzuimprotocol vernieuwd en zijn er

heldere stappenplannen uitgewerkt voor medewerkers. Casemanagers ondersteunen leidinggevendenden bij complexe verzuimdossiers.

Een nieuwe arbodienst en een nieuw verzuimregistratiesysteem vanaf 1 januari 2019 moeten het verzuim verder terugdringen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten.

Wacht- en storingsdienstrooster

Een mijlpaal in 2018 is de realisatie van een nieuw Wacht- en storingsdienstrooster. Wij staan 24/7 klaar voor onze klanten. Daarbij is de belastbaarheid en de vitaliteit van onze medewerkers belangrijk. De belasting van de medewerkers in het oude rooster was te hoog. In overleg met de OR zijn verschillende scenario's besproken en is gezamenlijk een regeling getroffen. In januari 2019 is het nieuwe rooster ingegaan. Er lopen nu meer monteurs van alle operationele afdelingen mee, zodat er minder mensen belast worden.

Cao Netwerkbedrijven

Alle medewerkers van DNWC zijn per 1 mei over gegaan van de cao voor Productie- en Leveringsbedrijven naar de cao voor Netwerkbedrijven. De verschillen tussen beide cao's zijn klein. Er zijn goede afspraken gemaakt over die verschillen om het pakket cao-arbeidsvoorwaarden gelijkwaardig te houden. Het overgangprotocol is samen met de vakbonden en in nauwe samenwerking met de OR tot stand gekomen.

Op 1 mei eindigde bovendien de looptijd van de collectieve arbeidsovereenkomst Netwerkbedrijven. Eind november bereikten de betrokken partijen een onderhandelingsresultaat dat met grote meerderheid van stemmen door de vakbondsleden werd goedgekeurd. Afspraken zijn gemaakt over een eenmalige uitkering van € 1.000,- en een structurele loonsverhoging van in totaal 8% over 36 maanden. Daarnaast zijn onder andere afspraken gemaakt over aanpassing van het Persoonlijk Budget naast het salaris, aanpassing van de jubileumregeling en een Vitaliteitsregeling voor medewerkers van 62 jaar en ouder om duurzaam doorwerken te faciliteren. Tot 1 mei 2019 wordt er gewerkt aan de nadere invulling van de gemaakte afspraken.

Wijziging beloningsbeleid

De wereld om ons heen verandert continu. Dat is aanleiding geweest om naar het Stedin beloningsbeleid te kijken. Hierbij hebben we ons de vraag gesteld; 'welke onderdelen dragen bij aan onze speerpunten en welke onderdelen mogelijk niet?' En 'welke overige ontwikkelingen hebben impact op ons beloningsbeleid?' De uitkomst hiervan is dat we met ingang

van 2019 afscheid nemen van de prestatiebonussen en deze hebben omgezet in extra vast salaris. We zijn van mening dat prestatiebonussen niet aansluiten bij onze maatschappelijke rol als netbeheerder. Daarnaast stimuleren individuele bonussen veelal niet het gedrag en vaardigheden, zoals innovatie en creativiteit, die we zo hard nodig hebben voor onze rol in de energietransitie.

In het kader van de Wet normering topinkomens hebben we daarnaast het beloningspakket voor Stedin medewerkers direct onder de raad van bestuur volledig herzien. Daarbij zijn de arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk vereenvoudigd en zijn variabele, niet goed voorspelbare beloningselementen omgezet naar vast salaris. Met de betrokken medewerkers is een nieuwe arbeidsovereenkomst afgesloten.

Medezeggenschap

De Ondernemingsraad Stedin Groep is in 2018 betrokken bij een aantal belangrijke gebeurtenissen en besluiten.

Verkoop (deel) Joulz Energy Solutions

In het kader van onze focus op netbeheer is nagedacht over de positie van Joulz Energy Solutions, dat deels commercieel opereerde en deels voor netbeheer werkte. Er waren twee scenario's: splitsen en deels bij Stedin houden, of bij elkaar houden en als netbeheerder de diensten voor Stedin inhuren. Mede op advies van de OR is gekozen voor het eerste. Het zorgvuldig splitsen en de criteria waarop deze onder het personeel is uitgevoerd, is samen met de OR gebeurd.

Drieradenoverleg met RvC en RvB

Sinds eind 2017 voeren we twee keer per jaar een drieradenoverleg, waarin een delegatie van de RvB, de OR en de complete RvC bijeenkomen om een of meerdere thema's te bespreken. Er wordt constructief overlegd met respect voor elkaars positie. De RvB fungeert als organisator met CEO Marc van der Linden als voorzitter. De agenda wordt gezamenlijk voorbereid en de stukken worden gedeeld. De evaluaties tonen een positief beeld. Er ontstaat een diepere kennismaking met elkaar. Dit kan in eventueel lastige tijden van groot nut zijn.

Samenwerking met DNWG

In juni 2017 is DNWG aangekocht door Stedin Holding. Stedin Groep beoogt met deze aankoop synergie- en schaalvoordelen te bereiken. Conform de aankoopafspraken worden deze synergie- en schaalvoordelen met beide ondernemingsraden besproken.

Aansluiten OR bij Strategische Coalitie

De OR is in de persoon van de voorzitter onderdeel van de Strategische Coalitie van de Stedin Groep. In deze Strategische Coalitie geven ruim twintig directeuren en managers en de voorzitter van de OR invulling aan de strategie van Stedin Groep en de doorvertaling hiervan. Op een van de bijeenkomsten heeft de OR samen met de HR-directeur een workshop georganiseerd over de werkwijze van Moderne Medezeggenschap die wij binnen Stedin Groep hanteren.

Wacht- en storingsdienstrooster

De OR heeft al jaren aangegeven dat de roostersystematiek niet meer voldeed. In 2018 is een nieuw rooster geïmplementeerd (zie Wacht- en storingsdienstrooster op de vorige pagina). We staan nu gezamenlijk voor de taak voor het uitdragen en implementeren van het rooster.

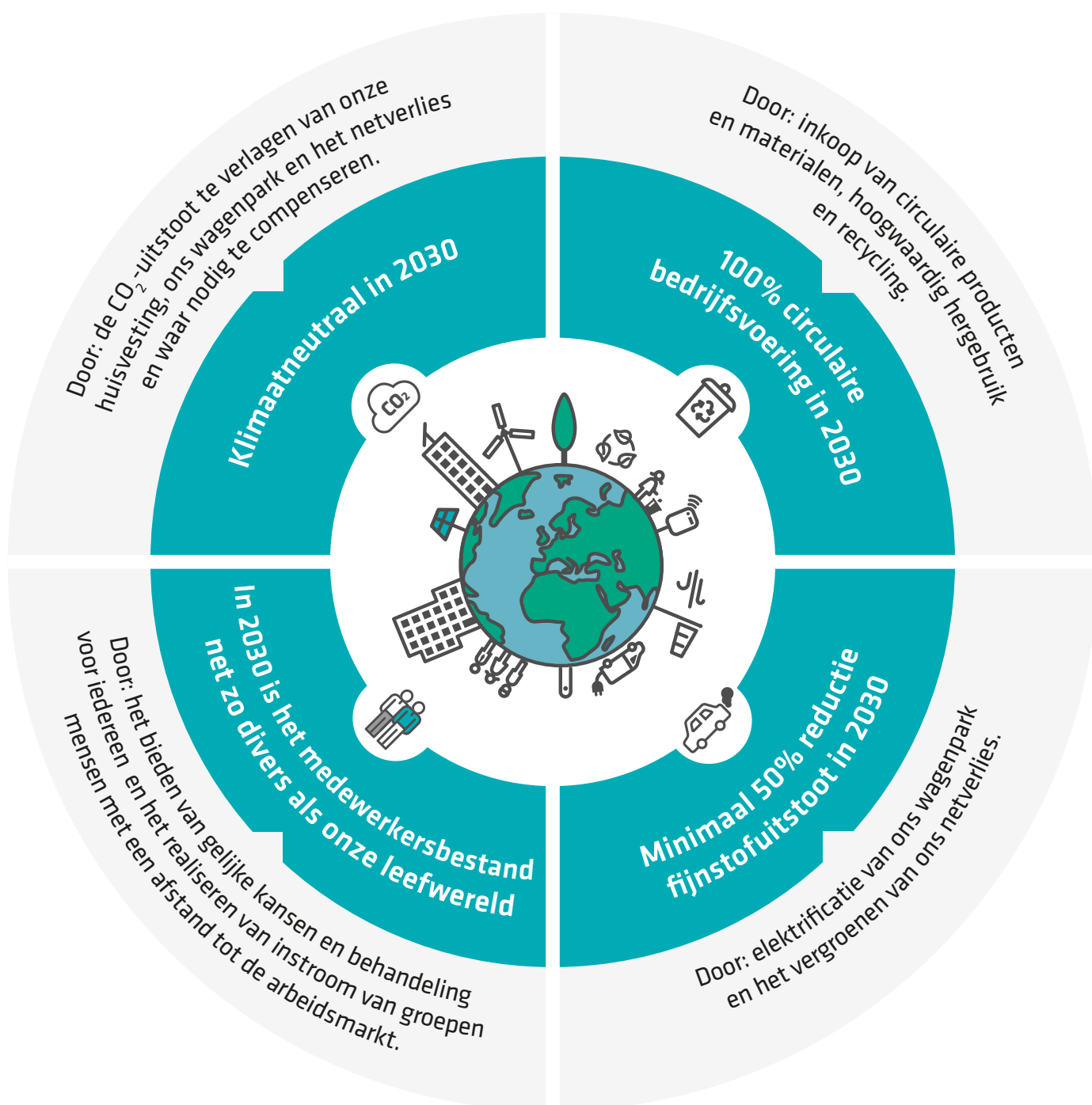


De Ondernemingsraad Stedin Groep met van links naar rechts: Willem Groeneweg, Ben de Haas, Jorian Gauw, Theo Nieuwburg, Arjan van Voorden (voorzitter), Leo van den Ende, Rik Bakker, Marcel Steinz, Bert Schouten, Mohamed Talhaoui, Richard Buijtenhek, Ineke Kuijpers ((ambtelijk) secretaris), Wendy Sinnema, Nicole Monteiro, Jack Steijger, Harrie Martens, Jeffrey van der Ven en Adri de Bruijne (vice-voorzitter). Alco de Lange ontbreekt op de foto.







One Planet Thinking

Om onze milieu-impact te verlagen, hebben we de One Planet-strategie bepaald. We richten ons op de gebieden waar wij de meeste impact hebben: uitstoot van CO₂ en fijnstof, grondstofgebruik en een inclusieve samenleving. We zetten ons in om onze impact op die gebieden te verminderen en waar nodig te compenseren. Op het vlak van inclusieve samenleving willen we onze positieve impact vergroten.



One Planet KPI's

Stedin Groep stuurt op de One Planet-strategie via kritische prestatie-indicatoren (KPI's). De tabel hierna geeft de KPI's weer voor 2018 met bijbehorende resultaten.

	KPI's One Planet 2018	Target 2018	Behaald 2018
 CO₂- en fijnstof-uitstoot 	Compensatie netverlies	100%	100%
	Reductie CO ₂ -uitstoot	-14%	-2%
 Grondstoffen	Ontwikkelen & inregelen KPI circulair inkopen inclusief grondstoffenpaspoort	100%	100%
 Inclusieve samenleving	Inclusief samenleving:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Instroom statushouders in leer-werktraject tot monteur • Participatiebanen invullen • Stageplaatsen jongeren 	10 84,5 >1% medewerkersbestand	100% 18% 100%
	Inclusieve maatschappij:	100	10%
	<ul style="list-style-type: none"> • Hulp voor huishoudens bij energiebesparing (Via Energiebank Rotterdam) 		

CO₂- en fijnstofuitstoot

Reductie CO₂-uitstoot interne bedrijfsvoering

We willen onze CO₂-uitstoot zo veel mogelijk reduceren en waar nodig compenseren. Stedin Groep wil in 2030 klimaatneutraal zijn. In 2030 is ons elektriciteitsgebruik helemaal duurzaam en is ons wagenpark overgeschakeld op elektriciteit of duurzame waterstof. In 2018 heeft Stedin Groep binnen haar interne bedrijfsvoering een CO₂-uitstoot van 15.352 ton (15,4 kton) gerealiseerd. Ten opzichte van 2017 is onze CO₂-uitstoot hiermee met 296 ton gedaald (-2%). Deze uitstoot is ontstaan als gevolg van elektra-, gas-, warmteverbruik binnen onze huisvesting; brandstofverbruik van ons bedrijfs- en leasewagenpark; en zakelijk en woon-werkverkeer van onze medewerkers. Over 2017 bedroeg de CO₂-uitstoot over onze interne bedrijfsvoering 15.648 ton (15,6 kton).

CO₂-uitstoot interne bedrijfsvoering Stedin Groep



In 2018 hebben we het inzicht in onze CO₂-prestaties verbeterd waardoor onze CO₂-data vollediger is geworden.

Om deze reden was het voor 2018 nog niet mogelijk om een relevante reductietarget te bepalen. Voor 2019 is het reductiedoel 9% en worden reductiepaden uitgewerkt met alle betrokken bedrijfsafdelingen.

Door deze verbeterde CO₂-data hebben we ook beter zicht gekregen op de totale CO₂-uitstoot van Stedin Groep. Over 2018 bedroeg deze 329 kton (2017: 279 kton). Dit cijfer betreft - naast de CO₂ uitstoot van onze interne bedrijfsvoering (15,4 kton) - de uitstoot van ons gasnetwerk (33,8 kton), aggregaten (1,6 kton), elektriciteitsnetwerk (0,5 kton), inkoop en investeringen (256,8 kton), upstream emissies van ingekochte brandstoffen, elektriciteit en warmte (19,4 kton) en uitstoot van woon-werkverkeer van ons ingeleende personeel (1,3 kton).

Netverlies

Ons netverlies heeft verreweg de grootste negatieve impact op onze totale CO₂-uitstoot. Netverlies ontstaat tijdens het transport van elektriciteit. Hoe groter de afstand, hoe groter het verlies. Ook verliezen we elektriciteit doordat mensen niet betalen voor hun elektriciteit, bijvoorbeeld door fraude. Via verschillende pilots proberen wij dit terug te dringen.

Elektriciteitsverlies moeten we inkopen. Zouden we dit met 'grijze stroom' doen, dan stoten we hiermee 500.000 ton CO₂ uit. Daarom kopen we zo veel mogelijk Nederlandse windenergie in en compenseren we waar nodig met de inkoop van garanties van oorsprong. Met ingang van 2021 nemen we voor een deel van onze netverliezen jaarlijks

400 miljoen kWh windenergie af van Eneco. In juli 2018 hebben we hiervoor een tienjarige overeenkomst getekend.

Fijnstof

Hoewel fijnstof een van de vier hoofdthema's is van onze One Planet-strategie, komt dit niet terug als aparte KPI in het overzicht. De uitstoot van fijnstof is namelijk grotendeels gekoppeld aan ons netverlies. Als we ons netverlies vergroenen via Power Purchase Agreements en ons wagenpark verder elektrificeren, halen we automatisch ons reductiedoel van 50%.

Huisvesting

Verduurzaming van ons vastgoed is onderdeel van ons strategisch huisvestingsplan. Op alle 32 locaties zijn maatregelen genomen of gepland. We verduurzamen onze gebouwen op natuurlijke momenten. Huisvestingsbeheer en facilitaire dienstverlening verbeteren we continu, zoals met energiemanagement, plaatsing van zonnepanelen, toepassing van circulaire producten en bewuste inkoop. Op de gebouwen in Goes, Vlissingen en Terneuzen zijn 797 zonnepanelen gelegd. Hiermee is 213.569 kWh opgewekt. Ons pand in Delft heeft dit jaar 1.158 zonnepanelen op het dak gekregen. Deze zonnepanelen wekken per jaar ruim 310.000 groene kWh op. Bij elkaar staat dit ongeveer gelijk aan wat 170 huishoudens op jaarbasis aan stroom verbruiken. In Utrecht hebben we tijdens de verbouwing van het pand de verduurzaming groots aangepakt.

Reductie fijnstofuitstoot

Met 799 personenauto's, 662 kleine bussen, 886 grote bussen en 18 vrachtwagens heeft Stedin Groep een van de

Renovatie Stedin-kantoor Utrecht

Stedin heeft het verouderde en energievervlindende pand in Utrecht verduurzaamd en medio 2018 heropend. De kantooroppervlakte is 7000 m² kleiner, maar huisvest evenveel gebruikers. Het kantoor is gecertificeerd met energielabel A++, er is ledverlichting en sloopafval is hergebruikt op het terrein en in de wegenbouw. Het hart van het gebouw is een groot atrium, waardoor de kantoorvloeren optimaal profiteren van daglicht. De glasgevel heeft een coating die warmte zowel isoleert als tegenhoudt. Hybride koelplafonds zorgen voor een prettig klimaat en maken slim gebruik van de betondelen van het pand om koude en warmte vast te houden. Ook telt het pand 50 laadpalen voor elektrische auto's.

grootste bedrijfswagenparken in de randstad samen met de provincie Zeeland. Deze voertuigen stoten CO₂ en fijnstof uit.

'In 2030 willen we dat de fijnstofuitstoot van onze totale organisatie met minimaal 50% is gedaald ten opzichte van onze huidige uitstoot.'

Om deze doelstelling te bereiken hebben we voor de komende jaren een flinke uitdaging. Eind 2020 willen we alle auto's met gele kentekens, inclusief leaseauto's, volledig emissieloos hebben gemaakt. Daarna volgen de ruim 1.500 grote en kleine bussen met grijs kenteken.

Van al onze bedrijfswagens is momenteel 27 semi-elektrisch en 143 volledig elektrisch.

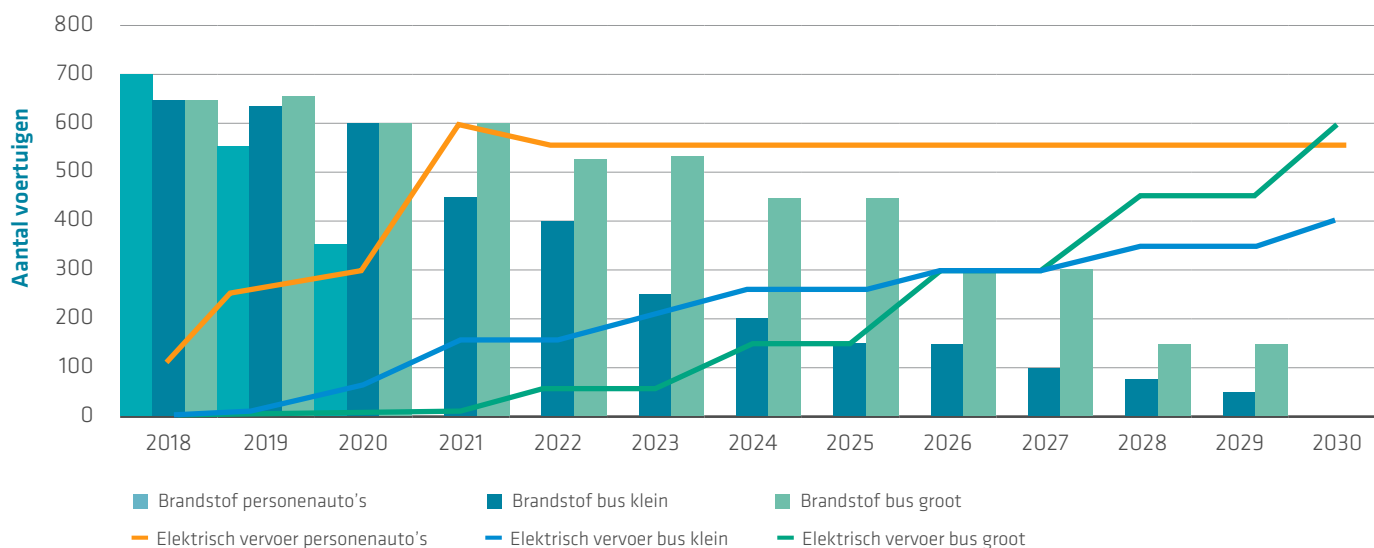
Mobiliteitsmanager van het jaar

Op 29 mei 2018 werd Gertjan Sybrandi, Hoofd Facilitaire Services & Mobiliteit bij Stedin, uitgeroepen tot Mobiliteitsmanager van het jaar 2018. De vakjury prees hem omdat hij tot resultaat komt, ook in situaties die weerstand oproepen, en stap voor stap stakeholders in het proces betreft. Daarnaast noemde de jury zijn duidelijke visie op duurzame vastgoedkeuzes en bijbehorend parkeerbeleid.

In 2018 hebben we 152.359 liter minder fossiele brandstoffen (benzine, diesel, LPG) getankt met onze bedrijfs- en leaseauto's ten opzichte van 2017. Het elektrisch laden van onze bedrijfs- en leaseauto's is met 59.582 kWh toegenomen.

Stedin Groep neemt deel aan de coalitie Anders Reizen voor meer duurzame zakelijke mobiliteit en heeft de 'mobility pledge' ondertekend. Ook werken we samen met Natuur & Milieu, zoals in 2018 met een verkenning naar private lease voor Stedin-medewerkers en een campagne die klanten van Stedin helpt bij de omslag naar de nieuwe aardgasvrije leefwereld. Met Greenwheels hebben we onze deelauto's vervangen door een 100% elektrische auto. Onze zakelijke mobiliteit gaan we verduurzamen. Medewerkers met een OV-vrijkaart kunnen zakelijk en privé met het openbaar vervoer reizen. Daarnaast ontwikkelen we alternatieven, zoals private lease voor elektrische auto's en een fietsregeling.

Ontwikkeling elektrificatie wagenpark



Grondstofgebruik

We kopen producten in zoals buizen, kabels, meters en transformatoren.

Veel grondstoffen daarvoor, zoals koper, aluminium en plastics, worden schaarser en de winning ervan geeft vaak milieuschade. Vanuit oogpunt van duurzaamheid en uit zakelijke overwegingen streven we naar zo veel mogelijk recycling. Afvalstromen zetten we zo hoogwaardig mogelijk in of hergebruiken we. Voor het einde van 2020 willen we inzicht hebben in al onze grondstofstromen en de impact daarvan.

Een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid vormt de basis voor de selectie van de meest vooruitstrevende leveranciers. Waar mogelijk nemen we doelstellingen voor circulariteit mee in aanbestedingsprocedures. Zo is circulariteit dit jaar uitgevraagd in de aanbesteding voor transformatoren. Om verantwoord met onze reststromen om te gaan, maken we afspraken met dienstverleners die deze reststromen voor ons inzamelen en verwerken.

KPI circulair inkopen en het grondstoffenpaspoort

Om inzicht te krijgen in de mate van circulariteit van onze bedrijfsvoering, hebben wij in 2018 een KPI op Circulair inkopen ontwikkeld. Hiervoor hebben we samengewerkt met collega-netbeheerders en onze strategische leveranciers. Vanaf 2019 vragen we bij aanbestedingen van al onze primaire assets aan leveranciers om een grondstoffenpaspoort in te vullen.

Hiermee maken we inzichtelijk uit welke grondstoffen en materialen het product bestaat, hoeveel gerecyclede

materialen het bevat en in welke mate het product of materiaal weer te recyclen is na de levensduur. Ons doel voor 2019 is om voor minimaal 18% van onze primaire assets inzicht in deze aspecten te hebben.

Inclusieve samenleving

Stedin Groep zet zich in voor gelijke kansen en duurzame inzetbaarheid voor iedereen.

‘We willen dat ons medewerkersbestand een afspiegeling is van onze leefwereld.’

Dit wordt beschreven in het hoofdstuk [Vakbekwame medewerkers nu en straks](#).

Coalitie Groene Netten

Als eerste sector van Nederland laten de nationale infra-beheerders - waaronder Stedin - zien wat hun gezamenlijke positieve en negatieve impact is op de maatschappij. De acht infra-beheerders werken in de 'Coalitie Groene Netten' van MVO Nederland samen om de verduurzaming van de gezamenlijke infrastructuur te versnellen. In de publicatie ['Bloedvaten van de maatschappij'](#) staat op welke manier de infrasector wil en kan bijdragen aan het duurzamer maken van de Nederlandse economie en tegen welke dilemma's ze aanlopen. De betreffende infrabedrijven zijn Stedin, Alliander, Enexis, Gasunie, KPN, ProRail, Rijkswaterstaat en TenneT.

One Planet governance

De raad van bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor de ambities en doelstellingen die voor Stedin Groep zijn opgesteld. In 2016 heeft de RvB ambities goedgekeurd die richting geven aan het duurzaamheidsbeleid van Stedin Groep naar een klimaatneutrale organisatie in 2030. Voor de grootste impactcategorieën, CO₂-uitstoot, grondstofgebruik, uitstoot van fijnstof en inclusieve samenleving, zijn KPI's opgesteld voor de bedrijfsonderdelen die hier invloed op hebben. Via kwartaalrapportages worden resultaten op de KPI's gerapporteerd aan de RvB en de directeuren van de betrokken bedrijfsonderdelen. Ook wordt periodiek een analyse gemaakt van strategische risico's en kansen waarbij het onderwerp duurzaamheid is opgenomen. Binnen de stafafdeling strategie is 1 full time medewerker beschikbaar voor het aanjagen, monitoren en verder ontwikkelen van de duurzaamheidsstrategie binnen Stedin.

Handvesten en principes

Stedin Groep heeft in 2018 de volgende externe economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten of principes onderschreven: ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 27001; ISO 55001; NTA 8120; VCA**; CKB; BRL; Veiligheid Bewust Certificaat; CO₂-Bewust Certificaat, niveau 5; BRL SIKB 7000 en Veiligheidsladder 3. De certificaten met een commercieel oogmerk (CKB; BRL; Veiligheid Bewust Certificaat; CO₂-Bewust Certificaat, niveau 5; BRL SIKB 7000) zijn met de verkoop van Joulz Energy Solutions meegegaan naar Visser & Smit Hanab.

E-bakfiets en vouwfiets in binnenstad

Vanaf april 2018 hebben zes Stedin-monteurs zich in de moeilijk begaanbare binnenstad van Utrecht op de elektrische bakfiets verplaatst om zo'n 4.000 meters te wisselen. De bakfietsmonteurs werken veel efficiënter: ze zijn sneller op locatie en verliezen geen tijd met parkeren. De bakfiets bespaart parkeerkosten en er is geen overlast van bussen. De kosten bedragen de helft van die van de traditionele bus. Hiermee is ook CO₂-uitstoot van zes dieselbussen bespaard.

De meteropmeters van DNWG verplaatsen zich op een vouwfiets.



‘Stedin Groep wil in 2030
klimaatneutraal zijn.’



4. Financieel resultaat

Stedin Groep behaalde over 2018 een nettowinst van € 118 miljoen. Het resultaat 2018 is in lijn met onze verwachtingen.

Financieel resultaat 2018

Bedrijfsopbrengsten

De in 2018 gerealiseerde bedrijfsopbrengsten bedroegen € 1.286 miljoen. Dit is € 92 miljoen (7,7%) hoger dan in 2017.

Eenzijds groeiden de bedrijfsopbrengsten met € 91 miljoen door de acquisitie van DNWG in juni 2017 en met € 5 miljoen door de hogere bedrijfsopbrengsten van Joulz Meetbedrijf & Infradiensten (niet-gereguleerde activiteiten). Anderzijds daalden onze bedrijfsopbrengsten met € 31 miljoen door de verkoop van Joulz Energy Solutions B.V.

Onze gereguleerde netbeheeropbrengsten bedroegen € 1.100 miljoen en zijn daarmee met € 93 miljoen gestegen ten opzichte van 2017. De acquisitie van DNWG zorgde voor een positief effect van € 63 miljoen. De resterende stijging komt voort uit het tariefbesluit van de ACM.

De omzet in het meetdomein daalde met € 20 miljoen als gevolg van tariefverlaging en de verkoop van gas- en elektriciteitsnetten in Weert in 2017. Stedin heeft de genoemde tariefverlaging doorgevoerd zodat hiermee het in eerdere jaren behaalde overrendement in het meetdomein gecompenseerd wordt.

Bedrijfskosten

Onze bedrijfskosten zijn in 2018 met € 78 miljoen (7,8%) gestegen naar € 1.074 miljoen. Voor € 40 miljoen (51,3%) wordt dit veroorzaakt door hogere personeelskosten, en voor € 38 miljoen (48,7%) door een netto stijging van overige kostensoorten.

De personeelskosten bedroegen in 2018 € 409 miljoen (2017: € 369 miljoen). Door de verkoop van Joulz Energy Solutions daalden de personeelskosten met € 23 miljoen. Daar tegenover staat een stijging van de personeelskosten van € 63 miljoen. Deze stijging is voor € 33 miljoen het gevolg van de overname van DNWG. De rest is veroorzaakt door groei van het aantal FTE als gevolg van toegenomen investeringen en klantaanvragen en de stijging van de gemiddelde kosten per FTE.

De kosten van inkoop en uitbesteed werk stegen in 2018 met € 51 miljoen (18,5%) tot € 327 miljoen. Naast een toename door de overname van DNWG wordt deze stijging met name veroorzaakt door hogere elektriciteitsprijzen.

De overige bedrijfskosten in 2018 bedroegen € 207 miljoen en zijn daarmee € 6 miljoen lager dan in 2017. Dit is met name te danken aan de kosten voor precario en concessies die met € 9 miljoen zijn gedaald.

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van eigen en van ingehuurd personeel worden als geactiveerde productie in mindering gebracht op de bedrijfskosten. De kosten van geactiveerde uren zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 31 miljoen (23,0%) naar € 166 miljoen. Deze stijging is voor € 8 miljoen het gevolg van de overname van DNWG en wordt verder verklaard door een hoger investeringsniveau.

Investeringen

'De investeringen in materiële en immateriële vaste activa bedroegen in 2018 € 607 miljoen, een stijging van 22,9% (2017: € 494 miljoen).'

De investeringen in de gereguleerde netwerken zijn gestegen van € 476 miljoen in 2017 naar € 589 miljoen in 2018 en hebben ook betrekking op de grootschalige aanbidding en installatie van slimme meters.

Afschrijvingen

De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 297 miljoen en zijn hiermee met € 24 miljoen (8,8%) gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze stijging is met name het gevolg van de overname van DNWG (€ 15 miljoen) en de versnelde afschrijvingen op oude meters.

Financiering, financiële baten en lasten en liquiditeiten

Onze netto financiële lasten bedroegen in 2018 € 72 miljoen (2017: € 79 miljoen) en hebben voornamelijk betrekking op rentelasten van langlopende externe financieringen. De daling is met name toe te schrijven aan een eenmalige rentebate van € 10 miljoen die betrekking heeft op wettelijke rente inzake een vergoeding ontvangen na een langjarig dispuut waarbij het hof in Amsterdam in het voordeel van Stedin heeft beslist.

De toenemende investeringen hebben dit jaar geleid tot een negatieve kasstroom na operationele en investeringsactiviteiten die nog is versterkt door het uitbetaalde dividend. Dit heeft geleid tot een toenemende financieringsbehoefte. Hierin is voorzien door uitgifte van € 500 miljoen aan nieuwe obligatieleningen in oktober 2018. Een deel van deze leningen dient mede ter herfinanciering van bestaande leningen die uiterlijk het tweede kwartaal 2019 moeten worden afgelost. Verder is in november 2018 vroegtijdig voor € 152 miljoen aan leningen afgelost ter optimalisatie van het rendement op vrij beschikbare middelen ten opzichte van de rentelasten. Per saldo zijn de rentedragende schulden gestegen met € 291 miljoen naar € 3.044 miljoen ultimo 2018 (ultimo 2017: € 2.753 miljoen). Onze liquide middelen ultimo 2018 bedragen € 169 miljoen (ultimo 2017: € 73 miljoen).

Belastingen

Het resultaat voor belastingen over 2018 bedraagt € 140 miljoen (2017: € 119 miljoen). De belastinglast daalde in 2018 met € 9 miljoen naar € 22 miljoen. De effectieve belastingdruk 2018 (uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten) komt uit op 15,7% (2017: 24,9%). De lage effectieve belastingdruk is met name het gevolg van een toekomstige tariefswijziging op de vennootschapsbelasting. In december 2018 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het vennootschapsbelastingtarief te verlagen naar 22,55% in 2020 en naar 20,50% in 2021. Dit betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de toekomst tegen lagere tarieven zullen worden afgerekend met de fiscus. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen per 31 december 2018 reflecteren deze lagere tarieven in een positief effect van € 14 miljoen op de vennootschapsbelasting.



Nettowinst

Na aftrek van belastingen resulteert voor Stedin Groep een nettowinst vóór winstbestemming van € 118 miljoen (2017: € 423 miljoen inclusief € 355 miljoen die direct samenhangt met de splitsing van Eneco Groep).

Solvabiliteit en Credit rating

Onze solvabiliteit bedroeg ultimo 2018 43,3% (ultimo 2017: 43,3%). Het beleid van Stedin Groep is erop gericht om op de lange termijn een solvabiliteit van minimaal 40% te behouden.

‘Stedin Groep heeft als doel om een lange termijn credit rating van A- volgens Standard & Poor’s (S&P) duurzaam in stand te houden.’

Hiermee is er voldoende buffer om aan de minimale kredietwaardigheid vanuit het Besluit Financieel Beheer Netbeheerders (minimaal een rating van BBB/Baa2) te kunnen blijven voldoen. Per 23 oktober 2018 heeft S&P de credit rating A- herbevestigd.

5. Niet-gereguleerde activiteiten

Joulz Energy Solutions

Joulz Energy Solutions is actief in de commerciële zakelijke markt en biedt diverse producten en diensten aan op het gebied van het bedenken, bouwen en beheren van energie-infrastructuren, van advies en engineering tot ontwerp, aanleg, onderhoud en optimalisatie. Klanten zijn bijvoorbeeld netbeheerders, opwekkers van energie en industriële afnemers. Het commerciële gedeelte van Joulz Energy Solutions is effectief per 1 september 2018 verkocht aan Visser & Smit Hanab B.V., een groepsmaatschappij van Koninklijke VolkerWessels.

Hoogspanningsstation Middenmeer bedrijfsvaardig gereed

In april 2017 kreeg Joulz Energy Solutions van Reddyn de officiële opdracht voor het project 150kV/20kV hoogspanningsstation Middenmeer in de Wieringermeer. In augustus 2018 was het station bedrijfsvaardig.

Reddyn is de gezamenlijke serviceprovider van TenneT en Liander. De aanleiding voor het nieuwbouw onderstation is een schaalvergroting van de decentrale windopwek in de Wieringermeer van 110MW naar 380MW. Joulz Energy Solutions was als hoofdaannemer bij dit project betrokken.

Pilot energized working

Door het belang van de beschikbaarheid van het hoogspanningsnet en de toename van de hoeveelheid duurzame energie is het uitschakelen van verbindingen steeds lastiger. Hierdoor zijn delen van het net niet meer te onderhouden. Werken 'onder spanning' is hiervoor een veilig alternatief. Landelijk netbeheerder TenneT heeft samen met Joulz Energy Solutions in april in Dedemsvaart – voor het eerst in Nederland, met eenmalige toestemming van de overheid – onder spanning aan een hoogspanningsverbinding gewerkt. TenneT en Joulz Energy Solutions wilden in Dedemsvaart laten zien hoe werken 'onder spanning' werkt en aantonen dat dit niet meer risico's kent dan spanningsloos werken.

Joulz Stoomnetwerken

Het stoomnetwerk in Rotterdam Botlek doet al bijna zes jaar wat ervan wordt verwacht, namelijk het veilig en betrouwbaar transporteren van stoom en condensaat van stoomproducent AVR naar afnemer EKC, beide gelegen in het Botlekgebied. Deze stoom is van duurzame herkomst. Ook zijn er plannen om het stoomnetwerk aanzienlijk uit te breiden en daarom is Joulz Stoomnetwerken intensief in gesprek met andere partijen in de Botlek, het havenbedrijf

en overheden om dit gezamenlijk te realiseren. In 2018 is er ongeveer 320.000 ton stoom via dit stoomnetwerk getransporteerd.

Joulz Diensten

Joulz Diensten is actief in de niet-gereguleerde markt en biedt via Joulz Meetbedrijf en Joulz Infradiensten diverse producten en diensten aan.

Energietransitie en orderintake

Dankzij de energietransitie lag de orderintake van zowel Joulz Infradiensten als Joulz Meetbedrijf boven de gebudgetteerde bedragen. Er is een stijging in de vraag naar bruto-productiemeters die de hoeveelheid door klanten opgewekte energie registreren. Het aantal aanvragen is substantieel gestegen door toename van nieuwbouwactiviteiten en de groei van activiteiten bij bestaande klanten.

Meer activiteiten voor Rijksvastgoedbedrijf

Joulz Diensten heeft het Zuid-Hollands perceel in de aanbesteding van het Rijksvastgoedbedrijf binnengehaald. Het betreft een onderhouds- en beheercontract voor Joulz Infradiensten voor vier jaar voor ongeveer 50 vestigingen en zo'n 70 installaties. Hiermee heeft Joulz Diensten bestaande opdrachten bij het Rijksvastgoedbedrijf behouden en het werk in de regio kunnen uitbreiden.

Verzwarend Microsoft datacenter bij TU Delft

Joulz Infradiensten heeft op het terrein van de TU Delft de energie-infrastructuur aangelegd en substantieel verzwared als gevolg van de bouw van een datacenter van Microsoft. De opdracht betrof de engineering, aanleg en aansluiting van drie 10kV transformatorstations en de bekabeling vanaf de grid en naar het datacenter. Joulz Infradiensten heeft ook de ingebruikstelling van de energievoorziening van het datacenter uitgevoerd.

Contract met Eneco Solar verlengd

Het contract met Eneco Solar voor de verhuur, de koop en de uitlezing van de meters is met tien jaar verlengd.

Verzelfstandiging Joulz Diensten

Stedin Groep heeft in 2018 onderzoek gedaan naar de mogelijke verzelfstandiging en verkoop van Joulz Infradiensten en Joulz Meetbedrijf. In 2018 zijn de voorwaarden voor verzelfstandiging onderzocht en ingevuld. De medewerkers die nu in dienst zijn van Stedin Groep zijn daarom per 1 januari 2019 overgeplaatst naar Joulz Infradiensten. Ook is onderzocht hoe een mogelijke ontvlechting ingevuld kan worden.

Deze voorbereidingen hebben op 13 maart 2019 geresulteerd in een voorlopige koopovereenkomst voor de overname van Joulz Diensten door de Britse investeringsmaatschappij 3i Infrastructure. De transactie is onder voorbehoud van de goedkeuring van onze aandeelhouders en de toezichthouder. Naar verwachting wordt de verkoop in het tweede kwartaal van 2019 afgerond. De werkgelegenheid voor de medewerkers van Joulz blijft behouden. Joulz Diensten zal haar blik volledig richten op de markt. Dit biedt kansen voor de organisatie.

DNWG Infra

Binnen DNWG Groep is DNWG Infra actief in de gereguleerde en de niet gereguleerde markt. DNWG Infra is een service-provider die de elektriciteits- en gasnetwerken aanlegt en onderhoudt in Zeeland, in opdracht van Enduris. Daarnaast voert DNWG Infra onderhoud en beheer uit aan de aan haar toevertrouwde netwerken van andere netbeheerders (bijvoorbeeld voor Evides Waterbedrijf, Stedin en TenneT) en industriële klanten. DNWG Infra levert ook diensten op het gebied van meettechniek in Zeeland en daarbuiten en is erkend meetverantwoordelijke. De klantengroep is divers en bestaat uit beheerders van distributienetten, overheden, industriële klanten en zakelijke klanten in onder andere de recreatie- en zorgsector.

Hoogspanningstechniek, Scaldia park IB-Vogt

In 2018 heeft de afdeling Hoogspanningstechniek van DNWG Infra het toen grootste zon PV-park in Nederland aangesloten, het Scaldia park. Dit park is ontwikkeld en gerealiseerd door IB-Vogt. Dit park van 42 MW PV-vermogen met ca. 160.000 panelen is aangesloten op het Enduris netwerk. Hoogspanningstechniek heeft daarnaast in opdracht van IB-Vogt de transformator geleverd en geïnstalleerd, evenals de schakelinstallatie en het gebouw voor parkbekabeling. Het park is onder grote publieke belangstelling in bedrijf genomen.

DNWG Warmte - Ouverture

DNWG Infra heeft in 2017 DNWG Warmte B.V. opgericht en per 1 januari 2018 de exploitatie van een warmte koude opslagsysteem (WKO) in de wijk Ouverture te Goes op zich genomen. Dit WKO-systeem levert warmte en koude aan ongeveer 240 woningen, 2 appartementencomplexen met in totaal 70 appartementen en een scholengemeenschap. DNWG Warmte B.V. heeft een licentie als energieleverancier.

Meetbedrijf

In 2018 zijn de contracten voor meetdiensten op het gebied van gas, elektriciteit en water voor de grootste particuliere

netbeheerder SNBV op Schiphol met 6 jaar verlengd. De omzet van het Meetbedrijf is verder toegenomen door de levering van bruto productiemeters in het kader van subsidieregelingen voor duurzame energie.

Samenwerking DNWG Infra met Evides Waterbedrijf

DNWG Infra werkt al enkele jaren met succes samen met Evides Waterbedrijf in Zeeland op de Brabantse Wal en op Goeree-Overflakkee.

‘Belangrijk in deze samenwerking is de multi-utility benadering: het gelijktijdig aanleggen en onderhouden van elektriciteits-, gas- en waternetwerken.’

Deze aanpak zorgt voor een effectieve en efficiënte dienstverlening en bedrijfsvoering. Voor inwoners van Zeeland betekent dit dat de straat maar één keer opengaat. De monteurs van DNWG Infra die werkzaam zijn aan het drinkwaternet van Evides Waterbedrijf zijn G/W monteurs. Ze hebben dus kennis van zowel het gasnetwerk als het waternetwerk. Dat komt de efficiency ten goede.

DNWG Infra coördineert kabelaan sluitingen van Ziggo op Goeree-Overflakkee

Vanaf 4 september 2018 coördineert DNWG Infra aanvragen voor multimedia kabelaan sluitingen op Goeree-Overflakkee in opdracht van Ziggo. Ook hier gaat het om een multi-utility benadering. De verwachting is dat deze coördinatie door DNWG Infra voor Ziggo zal leiden tot een hogere klanttevredenheid en lagere kosten.

Certificering

Joulz Diensten is in 2018 opnieuw gecertificeerd voor ISO 9001: 2015 en voor VCA** Rev.2008 / 5.1. Daarnaast is door NMi Certin B.V. een erkenning, Erkende Keurder -4523, verleend aan Joulz Meetbedrijf voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden in het kader van Kilowatt-uurmeters en Volumehandleidingsinstrumenten / EVHI.

DNWG Infra is in 2018 opnieuw gecertificeerd voor ISO 9001: 2015 en VCA**. Daarnaast heeft een eerste opvolgingsaudit plaatsgevonden in het kader van de milieunorm ISO 14001: 2015. Het certificaat is verlengd. DNWG Infra is naast ODA (Onafhankelijk Diensten Aanbieder) en EMV (Erkend Meetverantwoordelijke) voor gas- en elektriciteitsmeetinrichtingen ook een erkend meetbedrijf voor warmte.

Waar we in 2019 op inzetten

In 2018 hebben we een goede basis gelegd voor de realisatie van onze nieuwe missie, visie en strategie. In 2019 brengen we hierin meer focus aan en concentreren we ons op acht strategische initiatieven die erop gericht zijn om onze drie strategische speerpunten te realiseren: Beter netbeheer, Mogelijk maken van de energietransitie en Duurzame Bedrijfsvoering. Alles wat we doen staat in het teken van de kwaliteit van onze dienstverlening, processen en systemen.



Beter netbeheer

We zorgen ervoor dat onze netten tot de betrouwbaarste van de wereld blijven behoren en dat de klanttevredenheid verder stijgt.

‘Dit doen we in 2019 door zo’n € 650 miljoen te investeren in het toekomstklaar maken van onze energie-infrastructuur.’

We houden de gemiddelde uitvalduur per klant onder de 17 minuten, verbeteren de informatievoorziening naar de klant en richten onze dienstverlening klantgericht in. Deze processen gaan resultaat opleveren bij het aansluiten van klanten op onze netten. Daarnaast zorgen we voor een betere datakwaliteit en werken we samen met andere netbeheerders aan gecentraliseerde systemen.

Klantgericht aansluiten

In 2019 kan de klant naar mijnaansluiting.nl en geeft hier de gewenste datum van de aansluiting aan. De klant wordt op die datum aangesloten. Uiteraard houden we rekening met de wettelijke termijn van 18 weken. Het beoogde resultaat is dat we meer dan 85% van de aansluitingen realiseren in overeenstemming met de wens van de klant en dat meer dan 90% van de klanten ons een voldoende geeft.

Datamanagement

We gaan duidelijker vastleggen welke gegevens we waar opslaan bij het werken aan het net, het bedienen van klanten en de samenwerking met aannemers. Zo nemen we betere besluiten en helpen we de klant in één keer goed. In 2019 leiden we hiervoor zo’n 200 medewerkers op.

Multi-utility

We werken de samenwerkingsconvenanten met waterleidingbedrijven uit in een gezamenlijke werkwijze voor bijvoorbeeld de uitvoering van vervangingsinvesteringen. Concreet betekent dit dat we tegelijkertijd werk uitvoeren in dezelfde ondergrond. Het resultaat is minder overlast voor de omgeving en een efficiënter proces. Ook maakt dit data beter vindbaar, toegankelijk en betrouwbaar.

Digitaliseren mogelijk maken

De eerste verbeteringen met behulp van digitalisering zijn succesvol. In 2019 bouwen we verder aan dit fundament. We zorgen er bijvoorbeeld voor dat 1.500 smart grid terminals uitgelezen kunnen worden. Dit geeft ons meer zicht op het net. Stedin is niet alleen een bedrijf met zeer hoogwaardige kennis van gas- en elektriciteitsnetten, maar ook van IT. Onze netten zijn uitgerust met geavanceerde technologie die zorgt voor betere betaalbaarheid en hogere betrouwbaarheid voor de klant.



Mogelijk maken van de energietransitie

We gaan door met het realiseren van onze innovatie-agenda. We onderzoeken en experimenteren met mogelijkheden om woningen goedkoper en sneller af te sluiten van het gasnet en kijken naar nieuwe mogelijkheden voor het bestaande gasnet met bijvoorbeeld waterstof. We experimenteren met nieuwe technologie en marktmodellen om via flexibiliteit knelpunten in het net te voorkomen. We doen dit bijvoorbeeld door – in samenwerking met marktpartijen – te komen tot een internationale standaard voor laden én ontladen van auto’s. Dan kan de elektrische auto in de toekomst eventuele knelpunten in het net opvangen.

‘In 2019 bieden we 368.400 klanten een slimme meter aan.’

Verduurzaming gebouwde omgeving

De inrichting van onze organisatie sluit aan bij de wensen en vragen van gemeenten om de warmtetransitie mogelijk te maken. In samenwerking worden Regionale Energie Strategieën, Omgevingsvisies en Wijkaanpakken bepaald. Zo wordt de weg die we moeten afleggen om vanaf 2020 maandelijks 6.000 woningen aardgasvrij te maken een stuk duidelijker.

Inzicht in netten door middel van data

Om nog beter voorbereid te zijn op energie die volop duurzaam wordt opgewekt, zijn onze netten voorzien van technologie waarmee we op afstand kunnen meten en schakelen. In 2019 richten we ons erop om meer bruikbare informatie te verkrijgen uit de enorme hoeveelheid data die beschikbaar is. We investeren in kennis, competenties en systemen die hiervoor nodig zijn.

Implementatie Klimaatakkoord

We zijn volop in gesprek met overheid en stakeholders over het Klimaatakkoord. Dit akkoord bepaalt in grote mate hoe de energietransitie in Nederland de komende jaren gaat verlopen. Zodra het getekend is, begint het werk pas echt. In 2019 weten we wat de impact van het Klimaatakkoord zal zijn en zette we die analyse om in concrete acties.



Duurzame bedrijfsvoering

Als ambassadeurs van de energietransitie geven we het duurzame voorbeeld. Dat betekent dat we in 2019 veel beter weten hoeveel CO₂ we uitstoten, zodat we onze impact verder kunnen verlagen. Intussen gaan we verder met het elektrificeren van ons wagenpark.

'Samen zijn we verantwoordelijk voor de veiligheid van iedereen die meewerkt aan onze projecten en van onze klanten.'

Daarom zetten we ons HRO-veiligheidsprogramma voort om onze veiligheidsdoelstellingen in 2019 te halen. Ook gaan we weer aan de slag met het werven en opleiden van medewerkers, zoals jongeren zonder startkwalificatie, zij-instromers en statushouders. We investeren in medewerkers en in leiderschap.

Vakbekwame medewerkers

Het werken aan de netten breidt zich uit en verandert. In 2019 zetten we onszelf als werkgever op de kaart met een arbeidsmarktcampagne, zodat bijvoorbeeld mensen met een technische of IT-achtergrond ons weten te vinden.



Financieel gezond

Het financieel beleid wordt in 2019 gecontinueerd en de langetermijndoelen voor solvabiliteit en credit rating, zoals verwoord in het hoofdstuk Financieel resultaat, blijven gehandhaafd.

We verwachten een stijging van de investeringsniveaus bij zowel Stedin als DNWG. Deze toename is een gevolg van de economische groei en de energietransitie. De financiering hiervan zal extern worden aangetrokken, alsmede gefinancierd worden uit de kastroom uit operationele activiteiten en uit de inkomsten van de voorgenomen verkoop van Joulz Diensten.

Het vorig jaar gedefinieerde vijfjaren-efficiencyprogramma en de geprognosticeerde synergievoordelen als gevolg van de aankoop van DNWG in 2017, wordt door ons verder uitgevoerd en geïmplementeerd. Wij blijven met de overheid in gesprek om te zorgen voor een robuust reguleringsregime dat netbeheerders voldoende in staat stelt om de noodzakelijke investeringen te kunnen blijven doen en tegelijkertijd de energietransitie betaalbaar te houden.



Bij de Stedin Bedrijfsschool wordt gewerkt aan de instroom van nieuwe technische medewerkers

A photograph of two young men sitting at a wooden desk in a classroom or office setting. The man in the foreground is wearing a dark blue patterned sweater and is looking intently at a laptop screen. The man in the background is wearing a white t-shirt and a gold chain, also looking towards the laptop. The scene is brightly lit, likely from a window on the right.

De leefwereld van studenten mboRijnland

‘Voor het milieu is het noodzakelijk om de energietransitie te maken. We moeten dus leren hoe we de nieuwe technieken kunnen installeren en gebruiken. Beter nu dan later,’ is de stellige overtuiging van Jochem van de Ree, eerstejaarsstudent Allround Vakkracht Onderhoud- en Klusbedrijf aan het mboRijnland.

Energietransitie in de praktijk in Living Lab Palenstein

Jochem was er eind januari 2019 bij toen minister Van Engelshoven van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en minister Ollongren van Binnenlandse Zaken het convenant ondertekenden voor meer aansluiting van mbo-opleidingen bij de praktijk en de energietransitie. Dit gebeurde in een energieneutraal om te bouwen Tango Garage in de wijk Palenstein in Zoetermeer. In dit Living Lab leren studenten om samen met bedrijven te werken aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk.

Aardgasvrij en energieneutraal

Palenstein wordt helemaal vernieuwd: de wijk wordt energieneutraal en aardgasvrij gemaakt. Met het Living Lab Palenstein Aardgasvrij sluit het onderwijs hierop aan. Het leerprogramma laat via een uitgestippelde route zien hoe een woonwijk uit de jaren zestig wordt omgevormd tot een moderne en duurzame Next Generation Woonwijk. Jochems studiegenoot Robin van Mannekes vertelt: 'Ik denk dat duurzaam bouwen in de toekomst heel veel gaat opleveren.'

Oude wijk compleet vernieuwd

De leerlingen zien onder andere hoe de wijk stap voor stap wordt vernieuwd: oude galerijflats die gesloopt of gerenoveerd worden, nieuw gebouwde en omgebouwde nul-op-de-meterwoningen en een nieuwe energie-infrastructuur. Het programma is toegankelijk voor alle (technische) studenten en leerlingen van de onderwijspartners. Per opleiding wordt een vertaalslag gemaakt naar het niveau en de richtingen, zoals Bouw, Elektro- en Installatietechniek, Smart Technology, en de samenhang met de bestaande lesstof.

Duidelijk waarom je leert

Het programma combineert theorie en praktijk onder meer door mee te lopen met mensen van Stedin om de energietransitie in kaart te brengen. Door in gemengde groepjes samen te werken leren ze bijvoorbeeld om een woning nul-op-de-meter te krijgen. Matthijs Nieuwburg, derdejaars Smart Technology: 'Wij doen veel projecten met bedrijven. Dat zouden veel meer opleidingen moeten doen.' Bedrijven kunnen ook handig gebruikmaken van multidisciplinaire en multi-level studententeams om slimme oplossingen te vinden voor de uitdagingen van de energietransitie. Anouschca ten Bosch, tweedejaars Smart Technology: 'Projecten van bedrijven zijn echt. Daardoor weet je waarom je iets moet leren dat ook echt belangrijk is als voorbereiding op je werkzame leven.'

Governance

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de governance rollen binnen Stedin Groep zijn belegd. De Nederlandse Corporate Governance Code is een belangrijk kader waarin onder andere de verhouding tussen bestuur en toezicht is geregeld. Mede gelet op de maatschappelijke rol die Stedin Groep vervult, is besloten om per 1 januari 2018 vrijwillig de Nederlandse Corporate Governance Code te volgen, voor zover mogelijk en van toepassing.

Corporate Governance

Corporate Governance Code en Stedin Groep

Stedin Groep hecht aan een goede corporate governance. Uiteraard houdt Stedin Groep zich aan de governance-vereisten die voor het netwerkbedrijf voortvloeien uit de Elektriciteitswet en de Gaswet. De Nederlandse Corporate Governance Code (CGC) is opgesteld voor beursgenoteerde bedrijven. Stedin Groep is dus niet gehouden deze te volgen, aangezien haar aandelen in handen zijn van 53 Nederlandse gemeenten (vanwege de gemeentelijke herindeling hebben we in 2019 nog 44 aandeelhoudende gemeenten in plaats van de 53 in 2018). Stedin Groep heeft echter besloten om met ingang van 1 januari 2018 de CGC vrijwillig toe te passen, voor zover mogelijk. Met de toepassing van de CGC benadrukken wij onze verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke aspecten van ondernemen in het publieke domein. Het jaarverslag over 2018 is het eerste jaarverslag waarin conform de CGC wordt gerapporteerd.

De CGC gaat uit van het principe 'pas toe of leg uit'. In het kader hiervan wordt toegelicht welke principes uit de CGC niet van toepassing (kunnen) zijn op Stedin Groep. De belangrijkste afwijkingen van de Corporate Governance Code houden verband met het feit dat Stedin Groep niet beursgenoteerd is, haar aandelen worden gehouden door lagere overheden en een belangrijk deel van haar bedrijfsactiviteiten gereguleerd is en onder toezicht staat van de ACM, alsmede met haar langetermijnstrategie en het feit dat de beloningsstructuur van haar bestuurders en commissarissen wordt gereguleerd door de Wet Normering Topinkomens.

De CGC wordt toegepast op het niveau van Stedin Groep.

Afwijkingen van de Corporate Governance Code

- *Bepaling 1.3.2 beoordeling internal auditfunctie:* De internal auditfunctie heeft in 2018 gefunctioneerd onder de portefeuille van de CFO. Vanwege zijn expertise en interesse heeft de CFO de internal auditfunctie ook

beoordeeld. Door middel van waarborgen opgenomen in (en in de praktijk toepassen van) het IA-Charter en het RvB-reglement wordt de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie gegarandeerd. Met ingang van 1 januari 2019 (de datum waarop de nieuwe CFO wordt benoemd) functioneert de internal auditfunctie onder de verantwoordelijkheid van de CEO.

- *Bepaling 2.1.9 onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen:* De voorzitter van de raad van commissarissen (RvC), Pieter Trienekens, is twee jaar a.i. directeur geweest van Stedin Netbeheer B.V. Gelet op zijn +deskundigheid zien Stedin Groep en haar aandeelhouders geen belemmering in zijn positie als voorzitter van de RvC.
- *Bepaling 2.2.1 maximale (her)benoemingstermijnen bestuurders:* Leden van de raad van bestuur (RvB) worden benoemd als statutair bestuurder door de RvC voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. Deze herbenoeming is binnen Stedin Groep niet gemaximeerd. Deze langere termijn helpt Stedin Groep de continuïteit van het bestuur te waarborgen.
- *Bepaling 2.2.2 benoeming RvC:* Binnen Stedin Groep wordt een commissaris benoemd voor een periode van vier jaar en kan deze voor maximaal twee termijnen van vier jaar worden herbenoemd. Deze langere (her)benoemingsperiode helpt de continuïteit van de RvC waarborgen.
- *Bepaling 2.2.3 publiceren persbericht bij tussentijds aftreden RvB-leden:* Het standaard uitbrengen van een persbericht dient geen publiek belang. De RvB doet dat als de omstandigheden dat vragen. Vanzelfsprekend informeert Stedin Groep haar aandeelhouders regulier over eventueel tussentijds aftreden.
- *Bepaling 2.3.2 instellen commissies:* Binnen Stedin Groep is om praktische redenen een gecombineerde selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie ingesteld.
- *Bepaling 4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties:* De aandelen van Stedin Holding zijn niet aan de beurs genoteerd; deze zijn in handen van 53 gemeenten. Stedin Groep heeft wel beursgenoteerde obligatieleningen

uitgegeven. Deze zijn genoteerd aan de beurs van Luxemburg en Amsterdam. Stedin Groep organiseert eenmaal per jaar, na publicatie van de jaarcijfers, een analistenbijeenkomst voor zijn investeerders. Deze bijeenkomst wordt vooraf publiekelijk aan de investeerders aangekondigd. De presentaties worden na afloop op de website van Stedin Groep geplaatst. Stedin Groep kiest voor transparante, op de doelgroep afgestemde communicatie; ook op het gebied van financieel gedreven analisteninformatie. Met haar aandeelhouders heeft Stedin ook op dit gebied een werkwijze ontwikkeld die aansluit bij de informatiebehoefte van haar aandeelhouders. Naast de publicatie van alle analistenbijeenkomsten op de website van Stedin Groep is via andere overleggenia alle informatie beschikbaar voor aandeelhouders.

Van de hierna genoemde bepalingen wijken we af omdat het structuurregime van toepassing is, omdat de aandelen van Stedin Groep in handen zijn van 53 Nederlandse Gemeenten en deze – dus – niet aan de beurs zijn genoteerd en omdat de bestuursstructuur van Stedin afwijkt (two-tier en geen one-tier).

- 2.1.3 executive committee
- 2.8.2-2.8.3 overnamebod
- 3.1.3 beloning executive committee
- 3.3.2-3.3.3 beloning commissarissen in aandelen resp. aandelenbezit van commissarissen 4.2.3 – 4.2.4 en 4.2.6: analistenbijeenkomsten en beschermingsmaatregelen
- 4.3.3 ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag
- 4.3.4 stemrecht financieringspreferente aandelen
- 4.3.5 publiceren stembeleid institutionele beleggers
- 4.3.6 verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers
- 4.4 certificering van aandelen
- 5 one-tier bestuursstructuur

Het bestuur monitort de werking van de interne risico-beheersings- en controlesystemen en voert jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance- en verslaggevingsrisico's. Dit is verder uitgewerkt in het hoofdstuk [Risicomanagement](#) en in de [In-control verklaring](#).

Stedin Groep

Stedin Groep is de benaming van de groep waarin onder andere Stedin Netbeheer B.V., Joulz Diensten B.V. en DNWG Groep N.V. ondergebracht zijn, en tot 1 september 2018 ook Joulz Energy Solutions B.V. Stedin Holding N.V. staat aan het hoofd van de groepsstructuur en is direct of indirect statutair bestuurder van al haar dochtervennootschappen. Stedin Holding N.V. is een structuurvennootschap en past het volledige structuurregime toe. Stedin Groep heeft een two-tier bestuursstructuur met een raad van bestuur (RvB) en een raad van commissarissen (RvC). De RvB bestuurt de Stedin Groep; de RvC houdt toezicht. Beide raden handelen onafhankelijk van elkaar.

Netbeheerders Stedin en Enduris handelen non-discriminatoire. Dit betekent dat de netbeheerders geen enkele partij bevoordelen ten opzichte van andere partijen.

Governancerollen

Raad van bestuur

De raad van bestuur (RvB) van Stedin Groep is verantwoordelijk voor de prestaties van Stedin Groep en alle dochtervennootschappen binnen de groepsstructuur. Zo definieert de RvB de langetermijnstrategie, stelt de raad de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap vast en benoemt de randvoorwaarden voor het realiseren van de strategie. De RvB weegt bij het uitvoeren van zijn taken alle belangen zorgvuldig af, zoals die van klanten, aandeelhouders, medewerkers, vermogensverschaffers en de maatschappij. De RvB heeft klant- en cultuurwaarden vastgesteld die bijdragen aan een cultuur die gericht is op waardecreatie voor de lange termijn.

Binnen de RvB is een taakverdeling afgesproken, onverminderd de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel. De RvB blijft collectief verantwoordelijk voor alle besluiten. De verdeling van taken binnen de RvB wordt bepaald (en zo nodig gewijzigd) door de RvB, onder goedkeuring door de RvC. Zowel de RvB als geheel als de individuele RvB-leden hebben de bevoegdheid om de vennootschap te vertegenwoordigen. In de interne *Governance en authority manual* is een regeling opgenomen over het verkrijgen van mandaten om Stedin Groep en haar dochtervennootschappen extern te vertegenwoordigen. Ook zijn hierin bijvoorbeeld drempelbedragen opgenomen voor het verrichten van (rechts)handelingen namens Stedin.

Reglement raad van bestuur

De RvB is, behalve aan wettelijke voorschriften en statuten, ook gebonden aan het Reglement raad van bestuur, zoals dat geldt sinds de datum van de vorming van Stedin Groep per 1 februari 2017. Dit reglement dient ter aanvulling op deze voorschriften en bevat onder andere de taakverdeling, verantwoordelijkheden en werkwijze van de RvB. Het reglement reflecteert de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code, voor zover deze worden toegepast door Stedin Groep. De laatste versie van het RvB-reglement d.d. 3 juli 2018 staat op de website van Stedin Groep. Dit geldt ook voor de reglementen van de RvC en haar commissies. Deze publicatie wordt voorgeschreven vanuit de CGC.

Benoeming en ontslag

Leden van de RvB worden als statutair bestuurder benoemd door de RvC voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. De RvC is bevoegd om de leden van de RvB te schorsen of te ontslaan.

Management Team Strategie

In het Management Team (MT) Strategie hebben, behalve de RvB-leden, ook de directeurs van Asset Management, HR en Strategie zitting. Samen met de General Council (tevens vennootschapssecretaris Suzanne van Nieuwenhuijzen-Ruitenbergh) adviseert het MT Strategie over het monitoren en realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Het MT Strategie is zelf geen besluitvormend orgaan; dat is de RvB. Een positief advies van het MT Strategie dat ter vergadering wordt gegeven, wordt in de regel ter vergadering door de RvB met een RvB-besluit bekrachtigd.

Strategische Coalitie

Daarnaast is er de Strategische Coalitie waarin ruim twintig directeurs, managers en een afvaardiging van de ondernemingsraad invulling geven aan de strategie en de doorvertaling daarvan. Zij komen in dit verband zes tot acht keer per jaar bijeen in een- en tweedaagse sessies. In deze bijeenkomsten is in 2018 aandacht geweest voor inspirerende voorbeelden uit andere bedrijven of bedrijfstakken en voor de business-en-controlcyclus. Ook is er inhoudelijke verdieping geweest over diverse strategische onderwerpen. De Strategische Coalitie bestaat uit 9 vrouwen en 13 mannen.

Verdeling van zetels

In 2018 heeft de RvB bestaan uit vier leden: een Chief Executive Officer (CEO), een Chief Operating Officer (COO),

een Chief Financial Officer (CFO) en een Chief Transition Officer (CTO). Met het toevoegen van een vierde lid (CTO) aan de RvB per januari 2018 benadrukt Stedin Groep het belang van de energietransitie voor de groep; tegelijkertijd biedt het de RvB ruimte om met meer aandacht te sturen en reflecteren op strategische thema's.

De RvB bestaat uit drie mannelijke leden en één vrouwelijk lid (COO). Het percentage vrouw in de RvB komt daarbij op 25%. De verhouding van mannelijke en vrouwelijke RvB-leden voldoet op dit moment niet aan de (sinds 13 april 2017) geldende wettelijke eis van ten minste 30% mannen en 30% vrouwen. Het uitgangspunt is dat op het moment dat er een vacature komt in de RvB er een kans is op een meer evenwichtige verdeling van de zetels. Die kans deed zich voor bij het naderend vertrek van Gerard Vesseur, onze CFO. Hij gaat ons in de loop van 2019 verlaten. In de zoektocht naar een nieuwe CFO is aan diversiteit uitdrukkelijk aandacht geschonken, zowel bij het opstellen van het functieprofiel als in het selecteren van een werving- en selectiebureau. Uiteindelijk zijn we er niet in geslaagd deze functie in te vullen met een vrouwelijke kandidaat. Danny Benima is in functie getreden als CFO per 1 januari 2019. In hem hebben we een opvolger gevonden in wie wij veel vertrouwen hebben.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) van Stedin Holding N.V. adviseert de RvB en houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de verbonden ondernemingen. Ook treedt de RvC op als werkgever van de RvB. Zo worden leden van de RvB benoemd door de RvC en kunnen ze worden geschorst of ontslagen door de RvC (in afstemming met de AvA). Dit volgt ook uit de statuten. De RvC van Stedin Holding N.V. fungeert tevens als raad van commissarissen van de netbeheerders binnen de groep, dus van Stedin Netbeheer B.V. en van Enduris B.V. Zo is dat ook in de statuten van beide netbeheerders (en die van Stedin Holding) geformaliseerd.

De RvC heeft bij zijn aantreden een reglement vastgesteld voor zijn functioneren. Dat geldt naast de wettelijke en statutaire verplichtingen. In het reglement zijn bepalingen opgenomen omtrent samenstelling, commissies, taken en bevoegdheden, vergaderingen en besluitvorming.

De RvC heeft twee permanente commissies, met de volgende samenstelling per 21 september 2018:

- Een gecombineerde selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-cie). Deze bestaat uit Pieter

Trienekens, Hanne Buis (per 21-9-2018), Jules Kortenhorst (tot 1-2-2019) en Dick van Well. Dick van Well is voorzitter.

- Een auditcommissie, bestaande uit Theo Eysink en Annie Krist (per 13-4-2018). Theo Eysink is voorzitter. Tineke Bahlmann was lid tot haar aftreden per 13-4-2018.

De commissies hebben hun eigen vergaderingen, die voorbereidend zijn op de voltallige RvC- vergaderingen. In de RvC-vergadering brengen de commissies mondeling verslag uit en worden (concept-)notulen gedeeld. De adviezen van de commissies vormen de basis voor de besluitvorming in de RvC-vergadering. De auditcommissie en de SRB-cie hebben ieder een reglement, waarin bepalingen voor hun functioneren zijn vastgelegd. De reglementen zijn eveneens te vinden op de website van Stedin Groep.

De benoeming van leden van de RvC gebeurt door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), op voordracht van de RvC. De RvC heeft een profielschets vastgesteld voor zijn omvang en samenstelling, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen.

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan voor maximaal twee termijnen van vier jaar

worden herbenoemd. Een commissaris kan worden geschorst door de RvC. De Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam kan een commissaris ontslaan. De AvA kan het vertrouwen in de voltallige of afzonderlijke leden van de RvC opzeggen.

De leden van de RvC treden periodiek af volgens het rooster van aftreden dat de RvC heeft opgesteld om zo veel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Per 21 september 2018 geldt het hierna volgende rooster van aftreden.

Verdeling van de zetels

De RvC bestaat sinds september 2018 tijdelijk uit zes leden van wie twee vrouwelijke; vanaf februari 2019 bestaat de RvC uit vijf leden en is de man-vrouwverdeling 3:2. De RvC voldoet met deze man-vrouw verdeling aan de gewenste diversiteit. Ook zijn diverse leeftijdscategorieën vertegenwoordigd in de RvC. Bij de zoektocht naar nieuwe RvC-leden is bewust gestreefd naar meer diversiteit in geslacht, onder andere door dit vooraf in de profielschets expliciet te benoemen en door dit streven mee te geven in de opdrachtverstrekking aan het werving- en selectiebureau. Ten slotte wordt de diversiteit in samenstelling meegenomen in de jaarlijkse evaluatie van de RvB en de RvC.

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Benoemd per	Termijn eindigt per
drs. P. E.G. (Pieter) Trienekens	1 februari 2017	februari 2020
mr. drs. H.L. (Hanne) Buis	21 september 2018	september 2022
drs. A.J. (Annie) Krist	13 april 2018	april 2022
T.W. (Theo) Eysink RA	1 februari 2017	februari 2021
drs. J.T.H.M. (Jules) Kortenhorst MBA	1 februari 2017	februari 2019
ing. D. (Dick) van Well	1 februari 2017	februari 2021

Internal auditfunctie

De internal auditfunctie (IA-functie) wordt binnen Stedin Groep bekleed door onafhankelijk opererende interne auditors. Internal Audit ondersteunt de organisatie met het behalen van haar doelstellingen en het verbeteren en beschermen van de organisatie, middels het geven van inzicht, advies en (aanvullende) zekerheid over de mate van risicobeheersing.

De IA-functie heeft in 2018 gefunctioneerd onder verantwoordelijkheid van de CFO. In diens portefeuille valt

onder andere Risk & Control. Vanuit de expertise en ervaring van de CFO is het logisch geweest de IA-functie nog niet onder de verantwoordelijkheid van de CEO te brengen. Met ingang van de benoeming van de nieuwe CFO (per 1 januari 2019) valt de IA-functie onder de verantwoordelijkheid van de CEO. De RvB en RvC hebben de onafhankelijkheid van de IA-functie gewaarborgd door middel van een aantal door de RvB en RvC geïnitieerde, goedgekeurde en in de praktijk gebrachte maatregelen. Zo betreft de CFO de hele RvB (en de auditcommissie) bij de beoordeling van de IA-functie en zijn er mogelijkheden gecreëerd voor separate signalering

richting CEO, de voorzitter van de auditcommissie, de gehele RvC en de externe accountant. In het IA-charter en het RvB-reglement zijn deze waarborgen ook opgenomen.

De auditcommissie houdt toezicht op de IA-functie en adviseert de RvC over de rol en het functioneren van de IA-functie. Per kwartaal rapporteert de IA-functie aan RvB en RvC over (nieuwe) bevindingen, de voortgang van lopende audits en de belangrijkste bevindingen ervan. Jaarlijks wordt een op risico gebaseerd auditplan opgesteld. Hierin wordt teruggeblikt op de uitgevoerde audits en wordt vooruitgekeken naar die van komend jaar. De RvC stelt het auditplan vast. Ook de externe accountant neemt kennis van de bevindingen van de uitgevoerde audits.

De externe accountant

Deloitte Accountants N.V. is de externe accountant van Stedin Groep. De externe accountant is aanwezig geweest bij alle vergaderingen van de auditcommissie. Ook is de externe accountant jaarlijks aanwezig bij de AvA waar de jaarrekening wordt vastgesteld.

Integriteit

Gedragscode

Stedin Groep vindt een veilige werkomgeving en integer werkgever- en werknemerschap erg belangrijk en we hebben onze normen en waarden vastgelegd in een [gedragscode](#). Hierin staan omgangsvormen tussen medewerkers onderling, maar ook met externe partijen zoals klanten, aandeelhouders of toezichhouders. Schending van mensenrechten, omkoping en andere vormen van corruptie worden niet getolereerd.

Op specifieke onderwerpen is de gedragscode nader uitgewerkt in richtlijnen, bijvoorbeeld voor mededinging, privacy en social media. De gedragscode van Stedin Groep en de richtlijnen zijn – in navolging op de Corporate Governance Code – op de website van Stedin Groep geplaatst. DNWG Groep hanteert haar eigen gedragscode met vergelijkbare uitgangspunten.

De Compliance Officer houdt jaarlijks integriteitssessies op diverse locaties. Op Intranet verschijnen jaarlijks diverse artikelen over aandacht voor integriteitsrisico's.

Meldpunten

Stedin Groep beschikt over aparte meldpunten voor security- en integriteitsincidenten. Hier kunnen medewerkers melding doen van niet-integer gedrag of een vermoeden hiervan, en

van beveiligingsincidenten in de werkomgeving. Bij niet-integer gedrag gaat het ook om meldingen op het gebied van omkoping, andere vormen van corruptie of schending van mensenrechten. Bij beveiligingsincidenten in de werkomgeving gaat het om zowel informatiebeveiliging als fysieke beveiliging. De afhandeling van integriteitsincidenten vindt plaats op basis van de Richtlijn Integriteitsincidenten en Misstanden.

Vertrouwenspersonen

Medewerkers kunnen voor meldingen ook terecht bij een van de vertrouwenspersonen van de organisatie. Net als in 2017 waren er in 2018 bij Stedin drie vertrouwenspersonen. DNWG heeft vier vertrouwenspersonen. Een vertrouwenspersoon heeft een geheimhoudingsplicht en handelt nooit uit eigen beweging en zonder toestemming van de betreffende medewerker. Een vertrouwenspersoon ontvangt een vergoeding voor de werkzaamheden.

Externe melding

Als een medewerker vindt dat een misstand binnen het bedrijf niet of niet adequaat is afgehandeld conform de interne klokkenluidersregeling, én als het daarbij gaat om een misstand van maatschappelijk belang, dan kan de medewerker ervoor kiezen om zich extern te wenden tot het Huis voor klokkenluiders. De klokkenluidersregeling is gepubliceerd op de website van Stedin Groep.

Supplier Code of Conduct

Stedin Groep vindt maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk en verwacht van haar leveranciers een moreel verantwoorde houding in de omgang met productiemiddelen en mensen. Met inkoopvoorwaarden, (raam)contracten en de [Supplier Code of Conduct](#) zorgt Stedin Groep voor borging van wet- en regelgeving op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen bij haar toeleveranciers.

In de Supplier Code of Conduct wordt verwezen naar de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens en wordt van leveranciers gevraagd hiernaar te handelen. Met het ondertekenen hiervan verzekeren leveranciers dat kinderarbeid, dwangarbeid en discriminatie niet in hun ketens voorkomt.

Stedin Groep heeft in 2018 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen opgenomen in haar inkoopbeleid. Circulariteit, de herkomst van grondstoffen, voorkomen van afval en duurzaamheid worden bij aanbestedingen geïntegreerd in de uitvraag naar leveranciers.

Personalialia raad van bestuur Stedin Groep



De heer drs. M.W.M. (Marc) van der Linden
Voorzitter / CEO

Marc van der Linden (1972) is per 1-2-2017 benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Daarvoor was hij, sinds december 2012, lid van de raad van bestuur van Eneco Holding N.V. Hij startte in 1997 bij Eneco en bekleedde diverse functies, waaronder die van directeur van Eneco Energy Projects, directeur van Eneco Installatiebedrijven en directeur van Eneco Wind. Voor die tijd werkte Marc bij Van Gansewinkel Groep. Hij studeerde economie aan de Universiteit van Tilburg.

Verantwoordelijkheden: Strategie, Corporate Affairs, HR, Communicatie, Joulz Infra- en Meetdiensten, Joulz Energy Solutions (tot 1-9-2018), Internal Audit (per 1-1-2019).

Nevenfunctie: Voorzitter Netbeheer Nederland, Lid Cyber Security Raad Nederland, Lid Economic Board Zuid-Holland, Lid Raad van Advies Technisch College Rotterdam.



De heer G. (Gerard) Vesseur RA
Lid / CFO (tot 1 januari 2019)

Gerard Vesseur (1954) is per 1-2-2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Daarvoor was hij Financieel Directeur bij Stedin Netbeheer B.V. Hij begon in 1998 bij de Eneco Groep en was eerst Directeur Finance bij Eneco, daarna Directeur Control & Risk bij Eneco en later Directeur Finance bij Joulz B.V. Voor die tijd werkte Gerard bij Global Knowledge en Arthur Andersen. Gerard is registeraccountant en studeerde HEAO Bedrijfseconomie.

Verantwoordelijkheden: Control & Risk, Finance & Accounting, IT, Inkoop, Treasury, Internal Audit.

Nevenfuncties: Bestuurslid Stichting Beheer Oikocredit Nederland Fonds, Bestuurslid Oikocredit Nederland, Bestuurslid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen.



De heer drs. D. (Danny) Benima RC
Lid / CFO (per 1 januari 2019)

Danny Benima (1978) is per 1-1-2019 benoemd tot nieuwe CFO en nieuw lid van de raad van bestuur van Stedin Groep. Tot die tijd werkte Benima bij Arcadis als CFO van Zuid-Europa. De afgelopen jaren vervulde hij diverse financiële posities bij Arcadis en Stork. Danny studeerde International

management (HES Amsterdam) en Bedrijfskunde met Financieel Management als afstudeerrichting (Nyenrode). Danny is Registercontroller (Universiteit van Tilburg).

Verantwoordelijkheden: Control & Risk, Finance & Accounting, Inkoop, Treasury.



Mevrouw drs. J.A.M. (Judith) Koole
Lid / COO

Judith Koole (1969) is per 1-2-2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Daarvoor was zij directeur Klant en Markt van Stedin Netbeheer B.V. Zij startte in 2012 bij Stedin en was onder meer manager Programmaregie en manager van ReVisie (integratie Stedin/Joulz). Voor die tijd werkte zij bij Delta en bij SITA (SUEZ) in eindverantwoordelijke lijnfuncties. Ze studeerde zowel Frans als Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Verantwoordelijkheden: Storing & Onderhoud, Aanleg & Vervanging, Meterkast & Aansluiting, Klant & Markt, VGMK (Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit), DNWG (tot 1-9-2018).

Nevenfunctie: Bestuurslid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen (tot 15-11-2018).



De heer ir. D. (David) Peters
Lid / CTO

David Peters (1980) is per 1-1-2018 benoemd tot lid van de raad van bestuur als Chief Transition Officer. Sinds mei 2015 was hij directeur Strategie bij Stedin en verantwoordelijk voor strategie en innovatie. Tot mei 2015 werkte hij bij Boston Consulting Group in binnen- en buitenland aan strategie- en organisatievraagstukken, met name in de energiesector. In 2006 was hij lid van de Nationale Denktank. Hij studeerde Technische Natuurkunde aan de TU Eindhoven en Toegepaste Ethiek aan de Universiteit van Leuven.

Verantwoordelijkheden: Data Office, Change Office, Asset Management, Innovatie en New Business, DNWG (per 1 september 2018), IT (per 1-1-2019).

Nevenfuncties: Bestuurslid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen (vanaf 15-11-2018), Voorzitter RvT USEF, Lid algemeen bestuur Elaad, Lid board EDSO.

Alle leden van de raad van bestuur hebben de Nederlandse nationaliteit.

Personalialia raad van commissarissen



De heer drs. P.E.G. (Pieter) Trienekens
(voorzitter)

Pieter Trienekens (1950) was van 2014 tot 2017 algemeen directeur a.i. bij Stedin Netbeheer B.V. Daarvoor was hij actief als zelfstandig consultant. Van 1986 tot 2011 werkte hij bij de Nederlandse Gasunie, waar hij onder meer lid van de RvB was. Voor die tijd werkte hij onder meer als beleidsadviseur op het ministerie van Economische Zaken. Ook is hij voorzitter van de RvC van Cuculus GmbH in Ilmenau (D) en lid van de RvC van DNV Kema in Arnhem.



De heer drs. J.T.H.M. (Jules) Kortenhorst MBA
(tot 1 februari 2019)

Jules Kortenhorst (1961) was van 2013 tot 2017 lid van de RvC van Stedin Netbeheer B.V. Van 2006 tot 2008 was hij Tweede Kamerlid voor het CDA. Daarvoor werkte hij onder meer voor Shell. In de Kamer hield hij zich onder meer bezig met innovatiebeleid. Na zijn vertrek uit de Kamer was hij tot 2011 directeur van de Europese Klimaat Stichting. In 2012 is hij als ondernemer aan de slag gegaan. Sinds september 2013 is hij werkzaam als CEO van Rocky Mountain Institute, een denktank in de VS gericht op de energietransitie.



Mevrouw drs. A.J. (Annie) Krist (per 13 april 2018)

Annie Krist (1960) begon haar carrière bij N.V. Nederlandse Gasunie in 1987. Eind jaren 90 was ze lid van het team dat verantwoordelijk was voor aanpassingen als gevolg van de liberalisering van de gasmarkt. In 2005 trad ze toe tot het managementteam van Gasunie Transport Services. Van 2008 tot 2011 was zij hier Directeur Strategie en Deelnemingen, vanaf 1-7-2011 Algemeen Directeur en van 1-5-2016 tot 1-4-2017 lid van de Executive Board en CEO. Per 1-4-2017 is ze benoemd tot CEO van GasTerra.



De heer ing. D. (Dick) van Well

Dick van Well (1948) was van 2012 tot 2017 lid van de RvC van Stedin Netbeheer B.V. Van 1998 tot oktober 2010 was hij voorzitter van de RvB van bouwbedrijf Dura Vermeer, waar hij sinds 1973 werkzaam was en diverse functies heeft vervuld.

Hij is onder meer lid van de RvC van Dura Vermeer Groep N.V. en van APG Groep N.V.



Mevrouw prof. dr. J.P. (Tineke) Bahlmann (tot 13 april 2018)

Tineke Bahlmann (1950) was van 2012 tot 2017 lid van de RvC van Stedin Netbeheer B.V. en aansluitend van Stedin Groep. Sinds 1991 is ze deeltijdhoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht. Van 2004 tot 2012 was ze voorzitter van het Commissariaat voor de Media en daarvoor directeur Strategie bij de Rabobank. Ze werkte daarnaast als organisatieadviseur. Ze had en heeft bestuursfuncties en commissariaten, zoals commissaris bij ING en voorzitter van de raad van toezicht van het Maasstad Ziekenhuis Rotterdam, Centrum Beeldende Kunst Rotterdam en Max Havelaar. Ook is ze lid van de raad van advies van de SVB en sinds 2015 voorzitter van de RvC van RET.



De heer T.W. (Theo) Eysink RA

Theo Eysink (1966) begon zijn carrière bij Arthur Andersen en werkte vervolgens tussen 1996 en 2006 in financiële functies bij KLM Catering, Spuigroep en Electrabel. Van 2006 tot 2010 was hij VP Finance bij Bombardier Transportation Holding. Daarna werd hij CFO van Stork Technical Services. In 2012 werd hij EVP Corporate Control bij KPN en per 1-5-2018 is hij benoemd tot CFO van de divisie Zakelijke Markt van KPN. Hij heeft toezichthoudende ervaring in de (semi-)publieke sector.



Mevrouw mr. drs. H.L. (Hanne) Buis

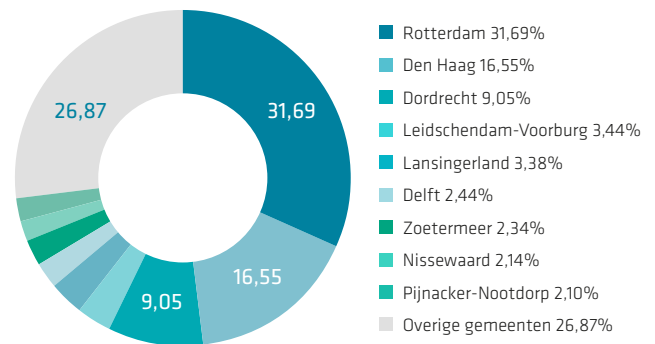
Hanne Buis (1976) is algemeen directeur van Lelystad Airport, onderdeel van Royal Schiphol Group. Voordat ze algemeen directeur werd, bekleedde ze verschillende functies bij luchthaven Schiphol. Daar beheerste ze complexe operationele processen. Als luchthavendirecteur weet zij hoe het is om een bedrijf te leiden dat volop in de maatschappelijke belangstelling staat en net als Stedin Groep voor grote veranderingen staat met impact op de omgeving. Daarnaast heeft ze veel ervaring in het samenwerken met verschillende lokale en regionale overheden en met het rijk.

Alle leden van de raad van commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Aandeelhouders

We zijn verbonden met en gericht op de samenleving. Samen met onze klanten, aandeelhouders en partners werken we aan een duurzamere samenleving. Met de steun van onze aandeelhouders, in 2018 53 Nederlandse gemeenten, kan Stedin Groep zich richten op haar duurzame koers.

Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. is verdeeld in 20 miljoen gewone aandelen. Er zijn geen preferente aandelen. Elk aandeel geeft recht op één stem. Er zijn geen certificaten van aandelen uitgegeven. Er zijn geen vruchtgebruikers of pandhouders van aandelen met stemrecht.



Gemeenten met minder dan 2% van de aandelen

Aalsmeer	Giessenlanden	Oud-Beijerland
Achtkarspelen	Goeree-Overflakkee	Papendrecht
Alblasserdam	Gorinchem	Ridderkerk
Albrandswaard	Haarlemmerliede & Spaarnwoude	Rijswijk
Ameland	Hardinxveld-Giessendam	Schiedam
Amstelveen	Heemstede	Schiermonnikoog
Barendrecht	Hellevoetsluis	Sliedrecht
Binnenmaas	Hendrik Ido Ambacht	Strijen
Bloemendaal	Kollumerland c.a.	Uithoorn
Brielle	Korendijk	Vianen
Capelle aan den IJssel	Krimpen aan den IJssel	Westvoorne
Castricum	Krimpenerwaard	Zandvoort
Cromstrijen	Leerdam	Zederik
Dongeradeel	Lingewaal	Zwijndrecht
Ferwerderadiel	Molenwaard	

Vanwege de gemeentelijke herindeling per 1-1-2019 heeft Stedin Groep nu 44 aandeelhoudende gemeenten in plaats van 53 in 2018. In ons werkgebied zijn zo 5 nieuwe gemeenten ontstaan: Molenlanden, Noardeast-Fryslân, Vijfherenlanden, West-Betuwe en Haarlemmermeer.

Risicomanagement

Stedin Groep ziet het managen van risico's en kansen voor het realiseren van de (strategische) doelen als een belangrijke lijnverantwoordelijkheid.

Risicogovernance

Bij het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie van Stedin Groep besteedt de RvB veel aandacht aan de onzekerheden (kansen en risico's) die hieraan verbonden zijn. De RvB is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement, samen met de directie van de verschillende bedrijfsonderdelen. Ze worden ondersteund door stafafdelingen die zijn gespecialiseerd in de functionele gebieden, zoals Risk & Control; Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit (VGMK); Business Continuity Management; Security Office Stedin, Corporate Affairs en Compliance & Integriteit. Daarnaast heeft de lijnafdeling Asset Management de taak om met voorstellen voor (vervangings)investeringen te komen op basis van risico-analyse waarvoor de ISO-NTA 8120 (ISO 55000) standaard gehanteerd wordt. Internal audit voert audits uit en rapporteert de resultaten aan de RvB en de auditcommissie van de RvC.

Risk & Control (Corporate Risk Management)

Corporate Risk Management zorgt voor de beleidskaders, de coördinatie en de rapportage van het risicomanagement-proces (zie Risicomanagement-proces).

VGMK (Kwaliteitsmanagement)

Stedin Groep hanteert verschillende ISO-normen voor het certificeren van het managementsysteem. De normen zijn gericht op het beheersen en verbeteren van diverse aspecten en processen binnen onze organisatie. Het inrichten, onderhouden en extern laten auditen van het managementsysteem door certificerende instellingen draagt bij aan het beheersen van risico's (zie ook [Veiligheid en security](#)).

VGMK (Business Continuity Management, BCM)

BCM maakt beleid en procedures voor de preventie en het bestrijden van ongewenste (crisis)situaties, zoals calamiteiten rond elektriciteit of gas en IT- en telecom-storage. Dit doet zij door de verschillende risico-aspecten met elkaar te verbinden, zoals crisisbeheersing met informatiebeveiliging (ISO 27002).

Security Office Stedin

Het Security Office Stedin Groep zorgt voor een integrale aanpak van fysieke en digitale security. Hiermee verbetert onze weerbaarheid tegen fysieke en digitale dreigingen jegens onze netwerken. Ook draagt het Security Office bij aan de beschikbaarheid en veiligheid van de door Stedin Groep geleverde diensten. We voldoen hiermee aan de wet- en regelgeving.

Corporate Affairs (Privacy)

2018 stond in het teken van de implementatie van de Europese Privacywetgeving. Onderdelen hiervan zijn het overzicht van verwerkingsactiviteiten, het verhogen van privacybewustzijn en het aanstellen van een functionaris voor gegevensbescherming.

Corporate Affairs (Compliance & Integriteit)

De functie Compliance & Integriteit (C&I) heeft tot doel de organisatie te laten voldoen aan externe en interne wet- en regelgeving. C&I biedt de organisatie instrumenten in de vorm van een normenkader (gedragscode en richtlijnen), een meldpunt en trainingen (onder andere in bewustwording). Daarnaast heeft C&I een taak in de afhandeling van de gemelde en voorkomende incidenten binnen de organisatie.

Treasury

De Treasury-afdeling is verantwoordelijk voor het kapitaalbeheer en de beheersing van financiële risico's waaronder marktrisico's, kredietrisico's en liquiditeitsrisico's van Stedin Groep. Tevens verzorgt de Treasury-afdeling de interne financiering van 100% dochterondernemingen. De basis voor de beheersing van de genoemde risico's is vastgelegd het 'Treasury Statuut', dat door de raad van bestuur is vastgesteld. Het Treasury Statuut beschrijft onder andere de risicobereidheid en het beschikbare instrumentarium om risico's te beheersen. Voor een nadere toelichting hierover verwijzen wij naar het hoofdstuk [Beheersing van financiële risico's in de Jaarrekening](#).

Risicomanagement-proces

Het Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk van Stedin Groep bevat zowel langetermijn- als kortetermijn-onzekerheden. Voor de inrichting van dit raamwerk hebben we ons laten leiden door het COSO-ERM-raamwerk en de ISO 31000-standaard. Het risicomanagement-proces is een vast onderdeel van de jaarlijkse standaard business planning- en controlcyclus.

Langetermijn-ontwikkelingen

Met betrekking tot de langetermijn-onzekerheden bevat het risicomanagement-proces zowel risico's als kansen die onzekerheden vormen bij de realisatie van de langetermijn-strategie. De ontwikkelingen van deze onzekerheden worden eens per kwartaal geactualiseerd en gerapporteerd. Daarnaast vormen deze langetermijn-onzekerheden onder andere input in de selectie van de strategische initiatieven, maken ze deel uit van de financieel-strategische prognoses en worden ze meegenomen in het jaarplanproces. Via dit proces worden de langetermijn-onzekerheden zo veel mogelijk doorvertaald naar kortetermijn-onzekerheden.

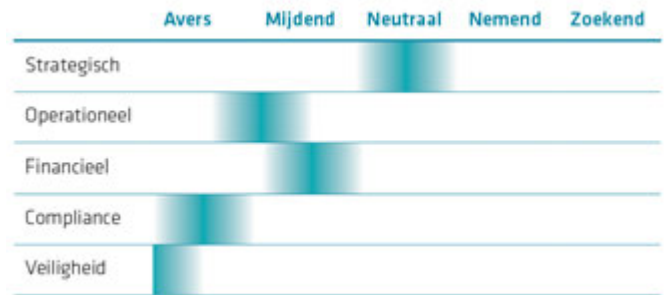
Kortetermijn-ontwikkelingen

Met betrekking tot de kortetermijn-onzekerheden worden risico's en daarmee samenhangende beheersmaatregelen geïdentificeerd. Deze zijn gekoppeld aan de bedrijfs- en afdelingsdoelen zoals die zijn opgenomen in de afdelingsplannen voor het komende jaar. Dit wordt minimaal één keer per jaar geïnventariseerd en geactualiseerd. De ontwikkeling van deze risico's en de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen worden via maandelijkse businessunit-reviews aan de RvB gerapporteerd. Twee maal per jaar beoordeelt het afdelingsmanagement via zelfevaluatie of de beheersmaatregelen op deze risico's effectief zijn. Daarnaast wordt verbeterpotentieel vastgesteld en worden acties gesignaleerd. De uitkomsten van deze zelfevaluaties worden door het management via een Letter of Representation aan het bestuur gerapporteerd. Ze vormen onder andere de basis voor de In Control-verklaring van de RvB (zie [In Control-verklaring](#)).

Risicobereidheid

Risicobereidheid betreft het vooraf vaststellen en uiteenzetten van de aard en de omvang van risico's die een

organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar organisatiedoelstellingen. De mate waarin we bereid zijn om risico's te lopen verschilt per risicocategorie:



Strategisch: Neutraal

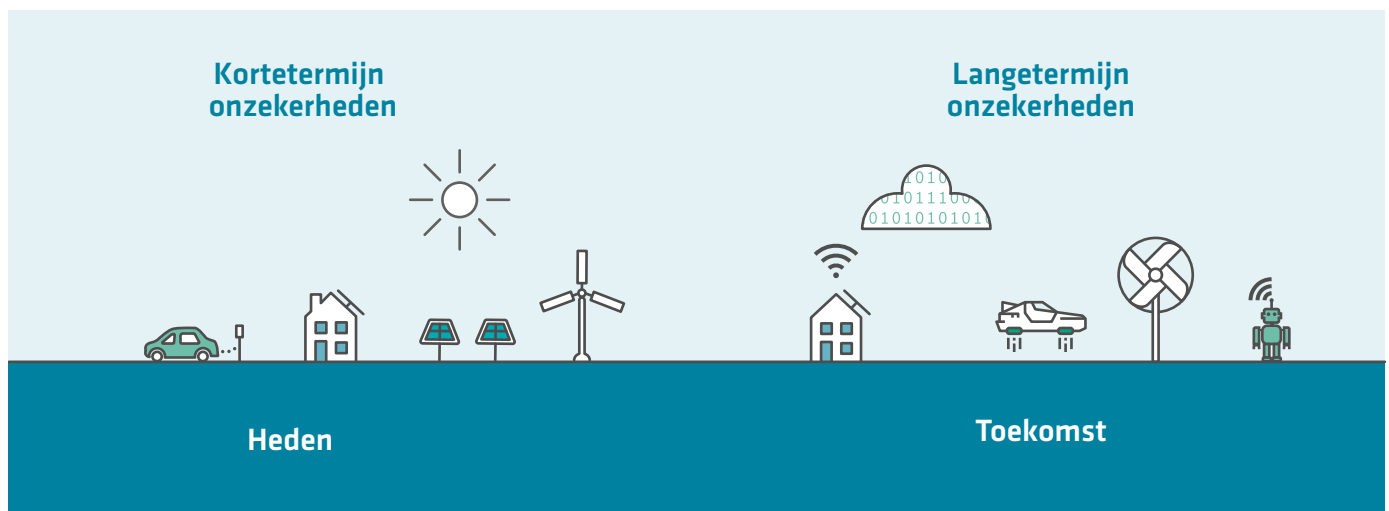
Stedin Groep is bereid gematigde risico's te nemen voor het realiseren van haar missie, visie en strategische doelstellingen. Hierbij zoekt Stedin Groep de balans tussen haar maatschappelijke rol en de omgeving.

Operationeel: Mijndend

Stedin Groep heeft bij risico's rond de leveringszekerheid een mijndende risicobereidheid. Hierbij zoekt Stedin Groep de balans tussen leveringszekerheid en de (maatschappelijke) betaalbaarheid.

Financieel (inclusief verslaggevingsrisico's): Mijndend

Stedin Groep is een kapitaalintensieve onderneming. Om onze betrouwbare dienstverlening aan klanten betaalbaar te houden streven we naar een rating van A- van Standard & Poor's. Wij accepteren geen risico's die deze rating kunnen bedreigen. Om deze rating te behouden is onder andere de betrouwbaarheid van onze financiële verslaggeving randvoorwaardelijk.



Compliance: Avers

Wij vervullen een gereguleerde taak in de energiewereld. Daarom streven we ernaar om te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Veiligheid: Avers

De elektriciteit- en gasinfrastructuur is potentieel (levens)gevaarlijk. Waar het om de veiligheid van onze medewerkers en onze omgeving gaat zijn we niet bereid om enig risico te nemen.

Bij de kansen zoekt Stedin Groep continu de balans tussen haar maatschappelijke rol, de beschikbare (financiële) middelen en de omgeving.

Ontwikkelingen 2018

In 2018 is een nieuwe visie rondom (integraal) risico-management opgesteld. Stedin Groep heeft hierin de ambitie uitgesproken om risico- en kansenmanagement zodanig te organiseren dat het een integraal onderdeel is van de normale besturing, beheersing en verantwoording en het normale toezicht van de organisatie. Dit is mogelijk door de strategie, plannen en begrotingen (mede) te baseren op de actuele risico's en kansen die samenhangen met de veranderende context waarin Stedin Groep opereert.

'Alle risicodisciplines ondersteunen vanuit hun eigen expertise de operatie.'

Alle risicodisciplines ondersteunen vanuit hun eigen expertise de operatie. Dit gebeurt vanuit één centrale visie op risicomanagement waarin samenwerking en integraliteit met aanpalende afdelingen centraal staan.

Risk & Control (Corporate Risk Management)

In 2018 is het managen van langetermijn-onzekerheden en kansen geborgd in het jaarplanproces en de bestuurlijke planning-en-control-overleggen. Ook zijn de mogelijke implicaties van het Klimaatakkoord in kaart gebracht.

Voor het managen van kortetermijn risico's zijn op afdelingsniveau risk- en control-workshops gegeven. Het doel hiervan is om de kortetermijn risicoregisters en de daarvoor geformuleerde maatregelen te actualiseren. De werkwijze van de workshops is aangepast, waarbij meer focus is gelegd op bewustwording en eigenaarschap.

In 2018 is er een onderzoek uitgevoerd naar het begrip 'risicobereidheid' met als doel dit te professionaliseren. Een aantal uitkomsten van dit onderzoek is inmiddels gerealiseerd (zie *Risicobereidheid* in Risicogovernance).

Op basis van periodieke evaluatie van het risicoraamwerk heeft de RvB vastgesteld dat, mede als gevolg van de afsplitsing van Eneco in 2017, de risico's en controls van de verslaggevingsrisico's nog niet volledig en op alle vlakken zijn geformaliseerd en gedocumenteerd. Dit heeft de RvB gerapporteerd en besproken in de Auditcommissie (zie *Auditcommissie in Verslag Raad van Commissarissen*). Hiervoor is een verbetertraject voorgesteld en in 2018 gestart. Dit traject werkt stapsgewijs toe naar een meer geformaliseerd Internal Control Framework voor alle materiële processen die bijdragen aan de integriteit en de kwaliteit van de financiële verslaglegging. We verwachten dit traject in 2020 af te ronden.

VGMK (Kwaliteitsmanagement en Business Continuity Management)

In 2018 hebben we een bewustwordingscampagne gevoerd rondom High Reliability Organisation (zie *Veiligheid en security*).

Het belang en de meerwaarde van bedrijfscontinuïteitbeheer is verder gegroeid. In 2018 zijn samen met verschillende afdelingen Business Impact Analyses gemaakt en de kritische bedrijfsactiviteiten benoemd.

Security Office Stedin

In 2018 heeft het Security Office gewerkt aan de professionalisering van het identificeren, analyseren en reageren op cybergerelateerde dreigingen en de daarop getroffen maatregelen. Ook wordt in samenwerking met Corporate Risk Management en Insurance een cyberimpact-analyse uitgevoerd.

Corporate Affairs (Privacy)

Om de kennis over privacy zo dicht mogelijk bij de werkzaamheden en de medewerkers te brengen, heeft Stedin Groep een Privacy Office ingericht. Bij DNWG is dit georganiseerd in de vorm van een privacydriehoek. De functionaris voor gegevensbescherming is in beide gevallen de spil in dit geheel.

Corporate Affairs (Compliance & Integriteit)

In 2018 is Compliance & Integriteit doorontwikkeld naar een kleine regie-organisatie die intensief samenwerkt met andere afdelingen.

Risico's en onzekerheden met een belangrijke impact in 2018

Voor 2018 kan gesteld worden dat zich geen risico's hebben voorgedaan die een belangrijke impact hebben op de bedrijfsvoering van Stedin Groep.

Voor inzicht in de ongevallen in 2018 verwijzen we naar [Veiligheid en security](#).

Voor inzicht in de uitvalduur van elektriciteit en gas verwijzen we naar [Betrouwbaarheid van onze netten](#).

Voor inzicht in onzekerheden over de slimme meter verwijzen we naar [Hoge kwaliteit van producten en diensten](#).

Vooruitblik 2019

In 2019 implementeren we ons risicobereidheidsmodel verder en vullen we onze risico-instrumenten aan. Daarnaast implementeren we een nieuwe risicomangementapplicatie, waarmee alle risicodisciplines gaan werken. Het traject voor het verder formaliseren van de risico's en controls die gerelateerd zijn aan de integriteit en de kwaliteit van de financiële verslaglegging wordt in 2019 voortgezet.

Belangrijkste risico's in 2018

Risico	Categorie	Risicobereidheid					Ontwikkeling in 2018			
		Avers	Mijdend	Neutraal	Nemend	Zoekend	Laag	Matig	Hoog	Top
Cyberaanval	Operationeel									●
Niet beschikken over voldoende mensen met de juiste (technische) competenties	Operationeel									●
IT landschap ontoereikend voor de toekomst	Strategisch									●
Wendbaarheid van de organisatie	Strategisch								←●	●
Compromitteren informatie (systemen)	Operationeel									●
Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving	Compliance									●
Onzekerheid over langetermijn financiering	Financieel									●→
Impact van ongevallen	Veiligheid								←●	●
Te hoge (eigen) milieubelasting	Strategisch							●→		
Verliezen communicatienetwerk	Operationeel									●

Belangrijkste risico's en kansen Stedin Groep

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste risico's en kansen. Onze financiële verslaggevingsrisico's zijn nader toegelicht in de onderdelen [Schattingen, aannames en veronderstellingen](#) en [Beheersing van financiële risico's van de jaarrekening](#).

Risico en kansen evaluaties

Tijdens de evaluatie van de risico's en kansen wordt de waarschijnlijkheid van optreden afgezet tegen de mogelijke impact. De impactcategorieën zijn gekoppeld aan de drie strategische speerpunten van Stedin Groep. In de hierna volgende tabel staat per speerpunt de impactcategorie.

Strategisch speerpunt	Impactcategorie
<ul style="list-style-type: none"> Beter Netbeheer Energietransitie mogelijk maken Duurzame bedrijfsvoering 	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit en efficiëntie van onze dienstverlening Rol als enabler Veiligheid en milieu Ontwikkeling van de organisatie en motivatie van de medewerkers Financiën

Risico's

Titel van risico:
Cyberaanval

Relatie tot strategische speerpunten:
 Beter netbeheer Duurzame bedrijfsvoering

Omschrijving van het risico
De infrastructuur van Stedin Groep is door haar strategische ligging en maatschappelijk en economisch belang een aantrekkelijk doelwit voor cyberaanvallen. Een cyberaanval kan de continuïteit van Stedin Groep en de samenleving in gevaar brengen.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:
Begin 2017 is de Security Office Stedin Groep opgezet met als taak Stedin Groep-breed de securityrisico's te beheersen. Hierin is het fysieke en digitale domein geïntegreerd. Door periodiek zelfevaluatie te doen, leren we continu. Conform de vereisten vanuit de Wet Beveiliging

Netwerken en Informatiesystemen wordt met een Plan-Do-Check-Act-cyclus gestuurd op security. Stedin Groep is vanuit deze wet aangewezen als Aanbieder Essentiële diensten en valt daarmee onder strikt toezicht van de Autoriteit Telecom. Op dit gebied werken we sectorbreed samen met publieke en private partijen.

Categorie & risicobereidheid:

	Avers	Mijdend	Neutraal	Nemend	Zoekend
Operationeel					
Ontwikkeling t.o.v. 2017		Laag	Matig	Hoog	Top
⊖					•

Titel van risico:
Niet beschikken over voldoende medewerkers met juiste (technische) competenties

Relatie tot strategische speerpunten:
 Energietransitie mogelijk maken Duurzame bedrijfsvoering

Omschrijving van risico:
Door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt bestaat het risico dat we niet meer voldoende personeel met de juiste (technische) competenties hebben.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:
Met een strategisch personeelsplan brengen we in kaart waar dit risico zich gaat voordoen, zodat we hierop kunnen inspelen. We pakken deze uitdaging samen met onze branchegenoten op. Daarbij enthousiasmeren we jongeren voor techniek (ondergrondse infrastructuur),

voeren we pilots uit met het aanboren van nieuwe doelgroepen (bijvoorbeeld statushouders) en bieden we traineeships en stageplekken aan.

Categorie & risicobereidheid:

	Avers	Mijdend	Neutraal	Nemend	Zoekend
Operationeel					
Ontwikkeling t.o.v. 2017		Laag	Matig	Hoog	Top
⊖					•

Gestegen t.o.v. 2017
 Gedaald t.o.v. 2017
 Gelijk t.o.v. 2017
 Nieuw in 2018

Titel van risico:**IT-landschap ontoereikend voor de toekomst****Relatie tot strategische speerpunten:**

Energietransitie mogelijk maken Duurzame bedrijfsvoering

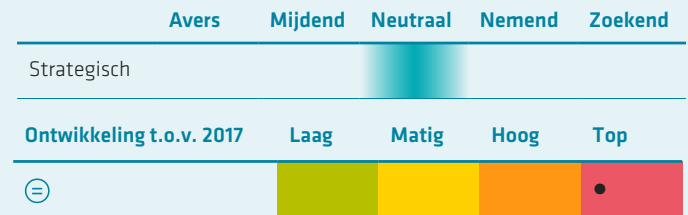
Omschrijving van risico:

Stedin Groep heeft een integrale IT-architectuur nodig om de (toekomstige) primaire processen te kunnen ondersteunen en de energietransitie mogelijk te maken.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

We hebben een langetermijnvisie voor een toekomstbestendige IT-infrastructuur. Hiervoor is gestart met de realisatie van het Hybrid IT Competence Center en wordt een cloud roadmap geïmplementeerd.

Hiermee geven we invulling aan nieuwe en kritieke vaardigheden en aan het optimaliseren van het bestaande IT-landschap.

Categorie & risicobereidheid:**Titel van risico:****Wendbaarheid van de organisatie****Relatie tot strategische speerpunten:**

Beter netbeheer Duurzame bedrijfsvoering

Energietransitie mogelijk maken

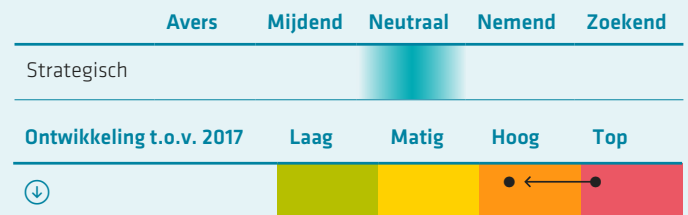
Omschrijving van risico:

Cultuur en gedrag van Stedin Groep moet mee veranderen met de veranderingen in het energielandschap om de rol in de energietransitie te kunnen waarmaken.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

We zijn gestart met het verbeteren van leidinggevende kwaliteiten door de instroom van nieuwe collega's met een ander DNA, een trainee-programma (Stedin Toekomstmakers), het ontwikkelen en aanscherpen

van onze leiderschaps- en talentprogramma's en door het ondersteunen van leidinggevenden in prestatie-management. De in 2017 geformuleerde strategie en cultuurwaarden zijn vertaald naar dat wat nodig is voor afdelingen en teams. Ook hebben we cultuurwaarden geïntroduceerd die aansluiten bij de beweging die Stedin Groep maakt en de vaardigheden die wij nodig hebben.

Categorie & risicobereidheid:**Titel van risico:****Compromitteren informatie (systemen)****Relatie tot strategische speerpunten:**

Beter netbeheer Duurzame bedrijfsvoering

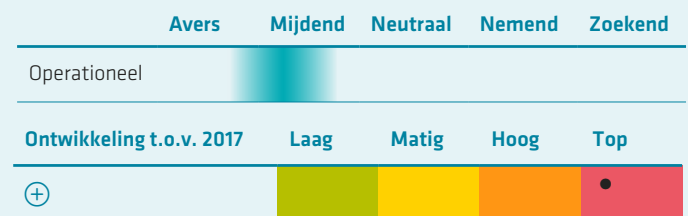
Omschrijving van risico:

Stedin Groep is in toenemende mate afhankelijk van informatie(systemen). Dit resulteert in een groeiende complexiteit van data governance en handling. Beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie (systemen) is fundamenteel voor de dagelijkse bedrijfsvoering.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

De continue ontwikkeling van technieken, manier van werken en informatie delen, brengen risico's met zich mee. De Security Office Stedin Groep is opgezet om deze securityrisico's te beheersen. We beschermen gegevens tegen zowel interne (compromitteren informatie systemen)

als externe actoren (cyberaanval). De Security Office zorgt dat deze risico's juist worden ingeschat en dat de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid (BIV) van processen en gegevens gewaarborgd blijven. Security-eisen kunnen voortkomen uit sectorbeleid, wet- en regelgeving of ons eigen beleid. De medewerker is hierin een belangrijke schakel. Door periodiek zelfevaluaties te doen, leren we continu.

Categorie & risicobereidheid:


⬆ Gestegen t.o.v. 2017

⬇ Gedaald t.o.v. 2017

⊖ Gelijk t.o.v. 2017

⊕ Nieuw in 2018

Titel van risico:**Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Beter netbeheer

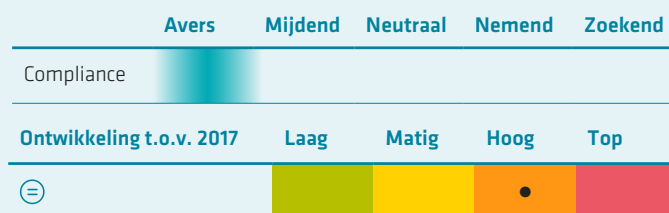
Omschrijving risico:



Het risico bestaat dat nationale of Europese overheden ongewenste besluiten nemen over de rol van de regionale netbeheerder. Hierdoor kan onzekerheid ontstaan over het kunnen uitvoeren van onze strategie.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Stedin Groep volgt de ontwikkelingen in Europa en Den Haag op de voet en is, bij voorkeur via de branchevereniging Netbeheer Nederland, vertegenwoordigd in de landelijke lobby. Onze afdeling Regulering neemt deel aan de Europese lobby. Stedin Groep is ruim van tevoren op de hoogte van aanpassingen in bestaande wetgeving en van nieuwe wetten.

Een voorbeeld hiervan is onze participatie over nieuwe Europese wetgeving (CEP: Clean Energy Package), zowel door participatie in lobbyactiviteiten van Europese koepels als door directe deelname van experts in werkgroepen die de Europese Commissie heeft ingericht.

Categorie & risicobereidheid:**Titel van risico:****Onzekerheid langetermijnfinanciering****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Energietransitie mogelijk maken  Duurzame bedrijfsvoering

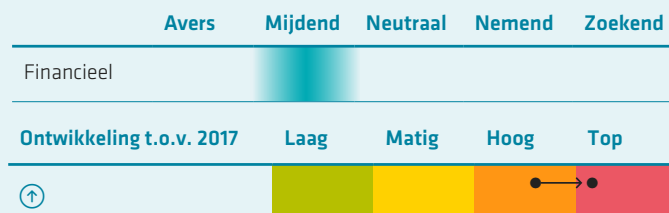
Omschrijving van risico:


Een reguleringsmodel dat niet aansluit op de financiële uitdagingen van de netbeheerders bij de energietransitie, brengt het risico op verder stijgende kosten en onveranderde gereguleerde opbrengsten. Hierdoor kan de beschikbaarheid van financiering in het geding komen.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Om ervoor te zorgen dat netbeheerders ook in de energietransitie de noodzakelijke investeringen kunnen doen, is het nodig om kritisch te blijven kijken naar en in te spelen op de ontwikkeling van financiële markten, wetgeving en regulering. Ook moet er voortdurend aandacht zijn voor doelmatigheidsmaatregelen die leiden tot lagere kosten van onze producten en diensten. Dit risico is ook besproken met onze

stakeholders (Zie Verslag raad van commissarissen, Auditcommissie). In 2018 is meer duidelijkheid gekomen over de richting en snelheid van de energietransitie, vooral door de gesprekken voor het Klimaatakkoord. Ondanks de onzekerheden met betrekking tot de geprognosticeerde kostenontwikkeling in relatie tot de energietransitie, laten eerste doorrekeningen hiervan zien dat continuering van het huidige reguleringsregime de netbeheerders tot ingrijpende maatregelen dwingt. Dit is niet wenselijk. Overleg hierover wordt gevoerd met alle betrokken partijen.

Categorie & risicobereidheid:**Titel van risico:****Impact van ongevallen****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Duurzame bedrijfsvoering

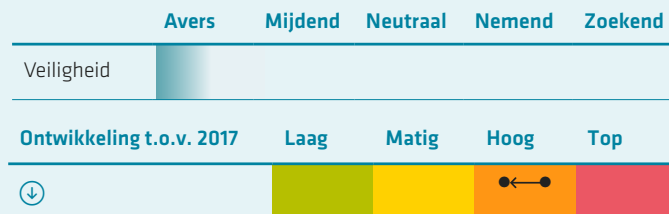
Omschrijving van risico:

Door onvoldoende veiligheidsbewustzijn en lerend vermogen ontstaat de kans op onveilige situaties. Dit kan Stedin Groep reputatieschade en sancties van toezichthouders opleveren.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:


Ons meerjaren-veiligheidsprogramma gaat uit van de principes van de High Reliability Organisation (HRO). Met Lloyd's Register is in 2018 de ontwikkeling van de HRO-versie van de Veiligheidsladder opgepakt.

Ons streven voor 2019 is ons te certificeren op de 'klassieke' Veiligheidsladder voor trede 3 en resultaat te behalen met het nieuwe HRO Maturiteitsmodel (dat vergelijkbaar is met trede 4 van de Veiligheidsladder).

Categorie & risicobereidheid:

 Gestegen t.o.v. 2017  Gedaald t.o.v. 2017  Gelijk t.o.v. 2017  Nieuw in 2018

Titel van risico:**Te hoge (eigen) milieubelasting****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Duurzame bedrijfsvoering

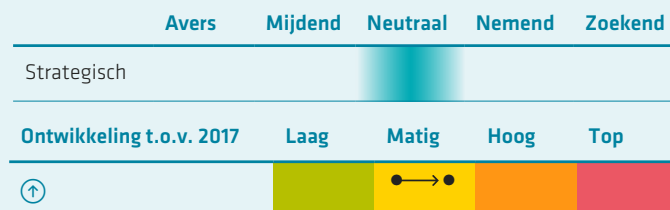
Omschrijving van risico:

Als we ons onvoldoende bewust zijn van onze ecologische voetafdruk, behalen we onze duurzame doelen niet.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Om onze milieu-impact te verlagen, hebben we een duurzame strategie die is gebaseerd op One Planet Thinking. We richten ons op gebieden waarop wij impact hebben: CO₂- en fijnstofuitstoot, grondstofgebruik

en een inclusieve samenleving. Wij zetten ons in om onze impact op die gebieden te verminderen en waar nodig te compenseren. Op het vlak van inclusieve samenleving willen we onze positieve impact vergroten.

Categorie & risicobereidheid:**Titel van risico:****Verliezen communicatienetwerk****Relatie tot strategische speerpunten:**

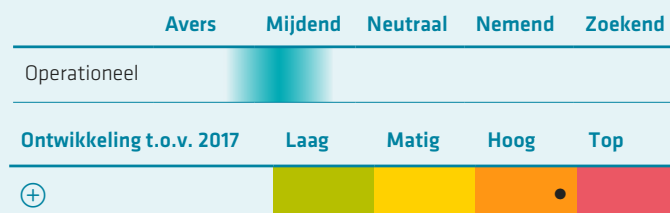
 Duurzame bedrijfsvoering  Energietransitie mogelijk maken



Omschrijving van risico:

Door onzekerheden over de beschikbaarheid van onze communicatienetwerken (GPRS en CDMA) bestaat het risico dat we de slimme meters niet kunnen uitlezen.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Stedin Groep werkt verschillende scenario's uit om deze onzekerheden te verkleinen.

Categorie & risicobereidheid:**Kansen****Titel van kans:****Product- en dienstenontwikkeling voor de energietransitie****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Beter netbeheer  Energietransitie mogelijk maken

Omschrijving van de kans:


Door een veranderende energiewereld en veranderend beleid verwachten stakeholders nieuwe rollen en diensten van ons. We zijn onderdeel van een maatschappelijke verandering: de overgang naar een economie die vooral is gebaseerd op hernieuwbare energiebronnen.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Door samen te werken en in gesprek te blijven met stakeholders werken we mee aan toekomstig beleid. Stedin Groep praat mee over

het Klimaatakkoord aan de klimaattafels, zowel in eigen naam over de industrie in Rotterdam als namens de netbeheerders bij de gesprekken over elektriciteit, de gebouwde omgeving en mobiliteit. Analyses tot nu toe maken duidelijk dat de afspraken in het Klimaatakkoord onze uitdagingen versterken en onze strategische keuzes ondersteunen. Stedin Groep ziet het Klimaatakkoord als kans om de gevraagde veranderingen voor een duurzame toekomst vorm te geven.

**Titel van kans:****Strategische leveranciersrelaties****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Beter netbeheer

Omschrijving van kans:


Strategische relaties met leveranciers vergroot onze slagkracht en verbetert onze kostenefficiëntie.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

We ontwikkelen onszelf op het gebied van leverancier- en contractmanagement, zoals met outcome based contracteren, performance-management, samenwerken en samen verbeteren. Dit doen we met leveranciers die direct bijdragen aan onze doelstellingen en samen met ons de uitdagingen waarvoor wij staan willen helpen oplossen.



Titel van kans:**Disruptieve technologieën****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Energietransitie mogelijk maken


Omschrijving van kans:

We zien als kans om nieuwe technologieën toe te passen en data effectief te benutten om onze taak binnen het energiesysteem beter uit te voeren, ons innovatief vermogen te verhogen, efficiënter te werken en de energietransitie mogelijk te maken.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

In 2018 hebben we kennis en kunde opgebouwd en een zogenoemd 'datalake' ingericht. Hierin worden al onze data samengebracht. We hebben een 'community of practice' gevormd met mensen die in hun werk bezig zijn met datakwaliteit en data science-modellen gemaakt.

**Titel van kans:****Partnerschappen en samenwerkingen****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Energietransitie mogelijk maken



Omschrijving van kans:

We zien als kans om partnerschappen en samenwerkingen aan te gaan om de energietransitie waar te maken. Hiermee kunnen we onze innovativiteit vergroten, kennis delen en binnenhalen, de energietransitie mogelijk maken en de kosten hiervan beheersen.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Stedin Groep is een partnerschap aangegaan met Starthubs (www.starthubs.com), een platform voor innovatie-challenges waar start-ups en andere partijen op reageren met hun oplossingen. We hebben drie challenges uitgezet. Hier zijn twee samenwerkingen/pilots uit voortgekomen en één samenwerking met een start-up. Deze aanpak geeft ons nieuwe inzichten over onze uitdagingen.

**Titel van kans:****Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Beter netbeheer  Energietransitie mogelijk maken

Omschrijving van kans:


Door stakeholders en klanten te faciliteren en regie te geven, stellen wij hen in staat het energiesysteem te verduurzamen.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Wij werken intensiever samen met klanten, gemeenten, woningbouwcorporaties en water- en warmtebedrijven voor het verduurzamen

van de gebouwde omgeving. Stedin Groep streeft naar een gezamenlijk plan op regionaal, stedelijk en wijkniveau. Daarnaast digitaliseren we klantprocessen, waardoor klanten zelf aan de knoppen kunnen zitten en beter inzicht krijgen in de voortgang van werkzaamheden. Onze omgeving heeft behoefte aan informatie over onze assets. We geven klanten en andere stakeholders daarom inzicht in onze data. Hiermee is onze omgeving in staat het energiesysteem te verduurzamen.

**Titel van kans:****Ontwikkeling potentieel medewerkers****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Duurzame bedrijfsvoering



Omschrijving van kans:

Onze medewerkers zijn ons meest waardevolle 'kapitaal'. Medewerkers die de ruimte hebben om te doen waar ze goed in zijn, en zichzelf ontwikkelen zijn klantgericht en bevlogen in het bereiken van de doelen van Stedin Groep.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018

Binnen Stedin Groep is veel ruimte voor vakinhoudelijke, persoonlijke en teamontwikkeling. Dit blijkt uit onze talenten- en ontwikkelprogramma's die aansluiten bij onze herijkte vaardigheden. Onze Bedrijfschool heeft een breed opleidingsaanbod voor met name technisch personeel. We stimuleren interne doorstroom. De Talentenmarkt is een begrip in onze organisatie. Hier helpen we medewerkers om inzicht te krijgen in hun talenten en ambities en in de manier waarop ze die nog beter kunnen benutten.

**Titel van kans:****Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap****Relatie tot strategische speerpunten:**

 Beter netbeheer  Energietransitie mogelijk maken

Omschrijving van kans:

Stedin Groep wordt in toenemende mate een data- en IT-gedreven organisatie. Met het bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap vergroten we onze flexibiliteit en innovatief vermogen.

Hoe hebben we hierop ingezet in 2018:

Stedin Groep groeit verder op het gebied van data en ICT. Dit wordt ingevuld met een technology roadmap. Onderdeel hiervan is de inrichting van een data competence center waarin de data-ambities van Stedin Groep vorm krijgen.



In control-verklaring

Als raad van bestuur zijn we verantwoordelijk voor de adequate opzet en werking van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Dit systeem heeft als doel de realisatie van strategische en operationele doelstellingen, en de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving en naleving van wet- en regelgeving te bewaken. Wel moet rekening worden gehouden met de inherente beperkingen die aan ieder intern risicobeheersings- en controlesysteem zijn verbonden. Wij kunnen dan ook nooit absolute zekerheid geven dat wij onze ondernemingsdoelstellingen realiseren of dat zich geen fouten, verliezen, fraudes of overtredingen van wet- en regelgeving zullen voordoen in de processen of de financiële verslaggeving.

Wij hebben de opzet en de werking van het systeem gedurende 2018 gemonitord en geëvalueerd en besproken binnen het management en bestuur alsook met de raad van commissarissen. Monitoring en evaluatie heeft onder meer plaatsgevonden op basis van de periodieke monitoringrapportages van operationele risico's en controls, de business self-assessments resulterende in Letter of Representations en kwartaal updates van de strategische risico's en kansen. Tevens is rekening gehouden met de informatie uit rapportages vanuit de interne auditfunctie en externe accountant. Ondanks de toegenomen kwaliteit van ons interne beheersingssysteem met name met betrekking tot de IT omgeving, onderkennen wij de noodzaak tot verdere verbeteringen in ons interne beheersingssysteem, zoals nader uiteengezet in de corporate governance paragraaf en de risicomangement paragraaf in dit verslag.

Wij verklaren dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Rotterdam, 26 maart 2019

Raad van bestuur,

Marc van der Linden, CEO (voorzitter)

Danny Benima, CFO

Judith Koole, COO

David Peters, CTO

De leefwereld van Richard en Ada Hensen

Nul op de meter. Dat is de leefwereld vol nieuwe energie van het echtpaar Hensen in het Schilderskwartier in Woerden. Het energiesysteem van hun woning bestaat uit een warmtepomp, zonnepanelen, isolatie, nieuwe kozijnen met driedubbel glas, een geïsoleerde vloer en een dito dak.



Nul op de meter in Woerdense wijk

Omgekeerde koelkast

‘Omdat wij in een waterwingebied wonen, kon er voor aardwarmte niet in de grond geboord worden. Daarom levert de warmtepomp met buitenlucht, onder hoge druk, warmte voor ons huis. Ook als het buiten vriest. Het is een soort omgekeerde koelkast. Het wordt toch aangenaam warm binnen. En de warmte van de gefilterde, afgezogen lucht wordt ook weer teruggeleverd,’ vertelt een enthousiaste Richard Hensen.

De naoorlogse huurhuizen in het Schilderskwartier zijn inmiddels zo’n 60 jaar oud. Feitelijk was er nooit meer iets aan gedaan. Woerden wil in 2030 klimaatneutraal zijn. De gemeente, Stedin en woningcorporatie GroenWest hebben sinds 2015 dan ook hard gewerkt om deze woonwijk als eerste van het aardgas af te halen. Dit is gebeurd op basis van samenvallende investeringsmomenten van Stedin en GroenWest. ‘Stedin heeft zijn werk goed gedaan en ons ook van een moderne meter voorzien. We kunnen het energieverbruik goed monitoren,’ aldus Hensen.

De weg voorwaarts

Inmiddels zijn er 39 woningen aangepakt en wordt er bekeken wat ze met de rest van de wijk kunnen gaan doen. ‘Voor mij is dit wel echt de weg voorwaarts. Als ze dit 40 jaar geleden hadden gedaan, was er in Groningen nu niet zoveel ellende geweest. Ik heb medelijden met de mensen daar. Deze technieken waren toen mogelijk nog niet voorhanden of te duur,’ zegt Hensen.

Hij vervolgt: ‘Onze maandelijkse lasten zijn weliswaar ongeveer gelijk gebleven door een bijdrage voor al deze installaties en aanpassingen aan de woning, maar het systeem is veel duurzamer. We gebruiken geen fossiele brandstoffen meer. Bovendien hebben we veel minder last van het geluid van Schiphol, dus ons welzijn is ook aanmerkelijk verbeterd.’

Voor Richard Hensen maken ledlampen en elektrisch rijden het energieplaatje compleet, hoewel dat laatste voor hem nog te duur is. ‘Dat laat mijn pensioen niet toe.’

Verslag raad van commissarissen

- 89** Verslag raad van commissarissen
- 94** Remuneratierapportage over 2018

Verslag raad van commissarissen

In dit verslag legt de RvC verantwoording af over de invulling van zijn werkzaamheden in 2018, het eerste volwaardige jaar waarin Stedin Holding N.V. 'op eigen benen' stond na de splitsing van Eneco.

In dit jaar heeft Stedin Groep duidelijk stappen gezet waar het haar beoogde strategische rol in de energietransitie betreft. Wij zien hier duidelijk meer (externe) vertegenwoordiging door RvB-leden (bijvoorbeeld in de ontwikkelingen rondom het Klimaatakkoord), maar de blik naar buiten is ook breder in de organisatie aanwezig. Daarnaast zien wij dat de strategische keuze voor 'focus op netbeheer' de nodige bestuurlijke aandacht voor de operatie vraagt. Die combinatie maakt dat het – ook voor de commissarissen – een intensief jaar was.

Onderwerpen

Afstoten van commerciële activiteiten

Naast allerhande reguliere onderwerpen is een aantal ontwikkelingen in 2018 noemenswaardig. Zo speelde de verkoop van Joulz Energy Solutions; de commerciële activiteiten binnen dat organisatiedeel passen niet (meer) in de nieuwe strategie van Stedin Groep nu de focus ligt op de netbeheeractiviteiten. Op een zorgvuldige manier is bekeken en met de RvC afgestemd welke activiteiten het precies betrof, hoe deze ontvlochten konden worden, hoe belangen van medewerkers en klanten konden worden gerespecteerd en welke partijen geschikte overnamekandidaten zouden zijn. Ook in het traject voor de verkoop van Joulz Diensten – een beslissing die voortvloeit uit diezelfde strategie – wordt de RvC goed betrokken.

Treasury en beloningsbeleid

Zowel in de auditcommissie als in de RvC is regelmatig aandacht besteed aan treasury-onderwerpen, zoals de verlenging van de Revolving Credit Facility en het uitgeven van een obligatielening. De RvC is zeer positief over de wijze waarop Stedin Groep zich deze, voor haar nieuwe, onderwerpen snel eigen heeft weten te maken. In de AvA van 13 april is het nieuwe beloningsbeleid voor de RvB en de RvC vastgesteld, waarbij de Wet normering topinkomens (WNT) leidend is geweest. De RvC heeft in 2018 veel tijd besteed aan de zoektocht voor opvolging van de CFO.

Nieuwe governance-afspraken

Begin 2018 is, een zorgvuldig, constructief en gezamenlijk governanceproces afgerond. De aandeelhouders en de onderneming zijn het eens geworden over een aantal aanpassingen in de statuten en het convenant en hebben deze vastgesteld tijdens de AvA van 13 april. De statuutswijzigingen hebben betrekking op drie hoofdonderwerpen: 1. het vergemakkelijken van de overdracht van aandelen tussen de (publieke) aandeelhouders; 2. meer invloed van de aandeelhouders op de strategie van de onderneming; 3. meer zeggenschap van de aandeelhouders over (des-)investeringen en het aangaan of afstoten van deelnemingen.

Andere belangrijke onderwerpen

Andere in het oog springende onderwerpen die in 2018 onder andere aandacht van de RvC hebben gevraagd, zijn de verkenningen die op het gebied van warmte en de warmtetransitie hebben plaatsgevonden. Een onderwerp vanuit de sector dat aandacht opeiste, was het grootschalige ICT-project Centralisatie Allocatie Reconciliatie en Meetdata (C-ARM) en de ontwikkelingen daaromtrent. Ook veiligheid is regelmatig besproken. Ondanks de vele inspanningen en aandacht op dit vlak houdt Stedin moeite om de veiligheidsprestaties te verbeteren.

Naast het genoemde wordt de RvC structureel op de hoogte gehouden van de voortgang van de strategie van Stedin Groep en de voortgang op de strategische KPI's; dat betreft zowel financiële als niet-financiële KPI's en doelstellingen. Op 14 december 2017 gaf de RvC goedkeuring op die strategie, inclusief het strategisch plan 2017-2022. In de RvC-vergadering van 13 april 2018 is onder andere het Businessplan OPS (Operations) toegelicht, waarbij de belangrijkste initiatieven binnen OPS zijn besproken. In de verdiepingssessie op 28 juni zijn met de RvC specifieke strategische onderwerpen besproken, te weten: leiderschapsontwikkeling binnen Stedin Groep, zowel de ontwikkeling van het hogere management als de ontwikkeling van leiderschap in de organisatie in brede zin; ontwikkelingen in de energietransitie, met name een toelichting op het Klimaatakkoord en de verwachte effecten

daarvan voor Stedin Groep; ontwikkelingen op het gebied van ICT en cybersecurity, de toekomstvisie van Stedin Groep op ICT. Als RvC zien wij de vele uitdagingen waar de organisatie voor staat; het aanbrengen van focus, keuzes en besturing van de strategische initiatieven is regelmatig onderwerp van gesprek tussen RvC en de RvB.

Ten slotte is in december 2018 uitgebreid stilgestaan bij de financiële meerjarenplanning voor de lange termijn. De RvC deelt de zorg van de RvB met betrekking tot dit onderwerp. De kosten van de energietransitie en de voorfinanciering die Stedin Groep in het huidige reguleringsmodel moet doen, legt op termijn een zware druk op onze financiële ratio's.

Al met al was ook 2018 een intensief jaar voor de RvC, waarbij de RvC zich voldoende betrokken voelt bij de ontwikkelingen in het bedrijf en de uitdagingen waar Stedin Groep voor staat. De RvC spreekt zijn waardering hiervoor uit naar het bestuur en zijn medewerkers.

Werkwijze en vergaderingen

In 2018 zijn er zes reguliere RvC-vergaderingen gehouden, waarvan één telefonisch. Een aantal keren is buiten de reguliere vergadering om een besluit genomen, dat steeds in

de volgende reguliere vergadering is bevestigd, zoals is voorgeschreven in het RvC-reglement. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen hield de RvC een kort besloten overleg; na afloop van de vergadering is er standaard ruimte ingebouwd om terug te blikken op de vergadering. Dat gebeurt in het bijzijn van de CEO. De voorzitters van de RvC en RvB hebben tevens regelmatig tussentijds overleg gevoerd over de belangrijkste onderwerpen die in 2018 speelden.

Bij de RvC-vergaderingen is de voltallige RvB aanwezig geweest; een keer is een RvB-lid afwezig geweest. Daarnaast zijn diverse managementleden te gast geweest in RvC-vergaderingen. Daar waar een commissaris niet in de gelegenheid was om een vergadering bij te wonen, was dat om agendatechnische redenen en heeft de betreffende commissaris vooraf zijn of haar inbreng verstrekt.



Van links naar rechts Theo Eysink, Hanne Buis, Dick van Well, Annie Krist, Pieter Trienekens

Aanwezigheid RvC-leden tijdens vergaderingen 2018

datum	soort	Pieter Trienekens	Theo Eysink	Dick van Well	Jules Kortenhorst	Tineke Bahlmann	Annie Krist	Hanne Buis
6 maart	RvC	ja	ja	nee	ja	ja		
13 april	RvC	ja	ja	ja	ja	ja	-	
29 juni	RvC	ja	ja	ja	ja		nee	
31 juli	RvC	ja	nee	nee	nee		ja	
21 sept	RvC	ja	ja	ja	ja		ja	(gast)
14 dec	RvC	ja	ja	nee	ja		ja	ja

Suzanne van Nieuwenhuijzen-Ruijtenberg vervult de functie van venootschapssecretaris. Met betrekking tot de auditcommissie heeft zij een deel van haar werkzaamheden gedelegeerd aan Jaap Versluis, Manager Risk & Control bij Stedin. Voor de selectie, remuneratie- en benoemingscommissie is een deel van de taken gedelegeerd aan Elise Reedeker, afdeling Corporate Affairs. De agenda's van de vergaderingen van de RvC zijn voorbereid door de venootschapssecretaris, in afstemming met de voorzitters van de RvB en RvC.

Commissies

De RvC kent twee commissies: de auditcommissie en de (gecombineerde) selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-commissie). De commissies bereiden de besluitvorming voor de RvC voor op het betreffende taakgebied en adviseren de RvC. Besluitvorming vindt plaats in de voltallige RvC-vergadering. De stukken van de commissies zijn toegankelijk voor alle RvC-leden en de (concept-)notulen van de commissievergaderingen worden gedeeld in de eerstvolgende RvC-vergadering, vergezeld van een mondelinge toelichting door de commissievoorzitter.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2018 vier reguliere vergaderingen gehad. Deze vergaderingen worden standaard bijgewoond door de CFO, de manager internal audit en de externe accountant. De compliance officer verschijnt ten minste twee keer per jaar als gast. Naast de reguliere onderwerpen was er specifieke aandacht voor diverse internal audits, corporate risks & opportuniteiten en financiering.

Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie

De selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie heeft in 2018 hoofdzakelijk telefonisch vergaderd dan wel per e-mail afgestemd. Er zijn drie formele afstemmomenten geweest met de delegatie van aandeelhouders, waarbij zowel beloningsbeleid op de agenda stond als de werving en

selectie van twee commissarissen en een nieuw lid van de RvB (CFO). De beloning van bestuurders en commissarissen over 2018, conform het vastgestelde beloningsbeleid en passend binnen de grenzen van de WNT, wordt beschreven in het hoofdstuk Remuneratierapportage over 2018.

Twee nieuwe commissarissen

Vanwege de aflopende termijn van één commissaris heeft de commissie zich beziggehouden met de selectie en voordracht van twee nieuwe commissarissen. Dit is gebeurd in overleg met de ondernemingsraad en – conform het aandeelhoudersconvenant – met een delegatie van de aandeelhouderscommissie. De bijeenkomsten met de delegatie van de aandeelhouderscommissie werden geleid door commissaris Dick van Well (tevens voorzitter van de selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie), daarin bijgestaan door onder meer de directeur HR en de afdeling Bestuurlijke Zaken. Bij beide wervingstrajecten is nadrukkelijk gekeken naar de samenstelling van de raad, inclusief expertise en diversiteit. In de persoon van Annie Krist is een waardige vervangster gevonden voor Tineke Bahlmann. Hanne Buis is benoemd vooruitlopend op het vertrek van Jules Kortenhorst, als gevolg waarvan de RvC tijdelijk (tot 1 februari 2019) uit zes leden bestaat.

Opvolging CFO

Daarnaast heeft de commissie, steeds ter voorbereiding van de vergaderingen in de voltallige RvC, veel aandacht besteed aan de invulling van de gewenste opvolging van de zittende CFO. Gebleken is dat dit een uitdagende positie is, niet in de laatste plaats door de toepasselijkheid van de WNT. Na een tweetal rondes bij een gerenommeerd werving- en selectiebureau is de opdracht verstrekt aan een ander bureau, hetgeen resulteerde in een zeer geschikte kandidaat. De besluitvorming hierover is tot stand gekomen in goede samenspraak met relevante stakeholders, conform de daarover afgesproken procedures. Per 1 januari 2019 vervult Danny Benima de rol van CFO.

Zelfevaluatie en educatie

In afwijking van de zelfevaluatie van de RvC in 2017 die was gedaan zonder begeleiding van externen, heeft de RvC in 2018 wel voor externe begeleiding gekozen. In het kader van deze evaluatie hebben alle leden van de RvB en de RvC vragenlijsten ingevuld en er zijn individuele gesprekken met hen gevoerd. Deze evaluatie en gesprekken richten zich op het functioneren van de RvC als geheel, van RvC-leden zelf en op het functioneren van de RvC-commissies; de Audit-commissie en de Selectie-, remuneratie- en benoemings-commissie. Het resultaat van deze zelfevaluatie is besproken in de RvC vergadering van 6 februari 2019. Alhoewel de algehele tendens positief was, is afgesproken om meer aandacht te schenken aan risicomanagement en de opvolging daarvan en meer focus aan te brengen in de strategie van de onderneming. Ook zijn individueel aandachtspunten voor de leden van de RvC benoemd en enkele verbeterpunten aangegeven die betrekking hebben op de communicatie tussen de RvC en RvB.

Beide nieuwe commissarissen, Annie Krist en Hanne Buis, hebben een introductieprogramma gevolgd. In dat kader hebben zij onder meer diverse lijn- en stafdirecteuren gesproken en een rondgang door het Network Operations Center (NOC) gehad. In een verdiepingssessie is de RvC, door onder anderen John Kerkhoven van Kalavasta, uitvoerig bijgepraat over de energietransitie (inclusief de klimaat-tafels) en de effecten daarvan voor Stedin Groep. Diverse commissarissen hebben hiernaast nog individueel rondgangen gedaan en/of besprekingen gehad met medewerkers uit de organisatie.

Onafhankelijkheid van commissarissen

De statuten en het reglement van de RvC bevatten bepalingen over de onafhankelijkheid van commissarissen. De RvC is zodanig van samenstelling dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Vrijwel alle leden van de RvC zijn ook onafhankelijk in de zin van de Elektriciteitswet en de Gaswet. Dit betekent dat zij geen (directe of indirecte) binding hebben met een producent, leverancier of handelaar van elektriciteit of gas. Dit geldt niet voor Annie Krist; zij is tevens CEO van GasTerra. Nevenfuncties worden gemeld bij de voorzitter en de secretaris van de RvC. Geen van de commissarissen overschrijdt het maximumaantal toezichthoudende functies bij Nederlands grote vennootschappen of grote stichtingen.

In 2018 zijn er geen materiële transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

Contacten met de aandeelhouders

De goede contacten die in 2017 waren opgebouwd tussen de aandeelhouders en RvC en RvB, zijn voortgezet in 2018. Na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018 bleek ongeveer de helft van de portefeuillehouders bij de aandeelhouders gewijzigd. Dit was aanleiding om hernieuwde kennismakingsgesprekken met aandeelhouders te voeren. Hier is intensief aandacht aan besteed, zowel op het niveau van bestuurders (RvB en RvC) als door het team Bestuurlijke Zaken. Daarnaast zijn bewust diverse momenten voor informeel contact georganiseerd rondom de aandeelhoudersvergaderingen; de leden van de RvC zijn hier goed vertegenwoordigd geweest.

'In december organiseerde Stedin Groep een uitgebreide en informatieve kennismakingsbijeenkomst voor aandeelhouders over de energietransitie.'

Hierbij ging het met name om de impact van de energietransitie op Stedin Groep en onze elektriciteits- en gasnetten en waar hoe we elkaar hierin kunnen helpen. Hierbij was ook een vertegenwoordiging van de RvC aanwezig.

De RvC is positief gestemd over de voortzetting van de goede relatie en de constructieve samenwerking met de aandeelhouders het afgelopen jaar, waar in 2017 al een goede basis voor was gelegd.

Contacten met de ondernemingsraad

Wij hechten waarde aan een goede relatie met de ondernemingsraad (OR). Dat geeft ons gevoel over wat er leeft in de organisatie. In dat kader heeft in 2018 tweemaal een gezamenlijk overleg plaats gevonden tussen RvC, RvB en de OR, het zogenoemde drieradenoverleg. In het drieradenoverleg van juni is uitvoerig stilgestaan bij de (doorvertaling van de) strategie van Stedin Groep, op basis van een door de OR opgestelde paper. In december stond het overleg in het teken van efficiency en hoe met dat onderwerp wordt omgegaan in de Stedin-organisatie. Daarnaast woont jaarlijks een commissaris een vergadering van de OR bij. Dit zal in 2019 nog frequenter gebeuren. Eveneens is er

afstemming met de OR over de selectie van nieuwe bestuurders. De voorzitter van de RvC heeft tevens een rol vervuld in het opleidingsprogramma van diverse OR-leden.

De raad van commissarissen spreekt zijn dank uit aan medewerkers, management, OR en raad van bestuur voor de grote betrokkenheid en inzet. Elke dag wordt gewerkt aan één van de betrouwbaarste netten ter wereld. De klanttevredenheid is gestegen en flinke stappen zijn gezet voor het implementeren van de strategische agenda van Stedin Groep.

Rotterdam, 26 maart 2019

De raad van commissarissen

Pieter Trienekens (voorzitter)

Hanne Buis

Theo Eysink

Annie Krist

Dick van Well

Remuneratierapportage over 2018

De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) heeft in 2018 een nieuw beloningsbeleid voor zowel de raad van commissarissen (RvC) als voor de raad van bestuur (RvB) vastgesteld.

Aanleiding voor het nieuwe beleid was de splitsing van Eneco Holding N.V. vorig jaar en de Wet normering topinkomens (WNT) die op Stedin Netbeheer B.V. van toepassing is. Het beleid is in 2017 voorbereid en tijdens de aandeelhoudersvergadering in april 2018 door de AvA goedgekeurd.

Raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur van Stedin Holding N.V. kwalificeren als topfunctionaris op grond van de WNT. Het beloningsbeleid stelt de maximale bezoldiging van de RvB van Stedin Holding N.V. gelijk aan het algemene bezoldigingsmaximum van de WNT. Dat maximum bedroeg in 2018 € 189.000.

Ten aanzien van de bezoldiging van de RvB wordt onderscheid gemaakt tussen het vaste jaarinkomen inclusief vakantiegeld en overige beloningsbestanddelen. Die overige beloningsbestanddelen bestaan uit:

- werkgeversdeel pensioenpremies;
- bijdrage collectieve ziektekostenverzekering en collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering;
- netto kostenvergoeding;
- leaseauto.

Variabele beloning maakt geen onderdeel uit van het beloningspakket van de RvB. Stedin is van mening dat deze vorm van beloning niet aansluit bij de maatschappelijke rol als netbeheerder en ook niet bij de visie die centraal staat in de strategie voor de komende jaren. Daarom is besloten om met ingang van 2019 de prestatie-bonus regeling ook voor alle medewerkers van Stedin te beëindigen.

De maximaal toegestane WNT-bezoldiging en de samenstelling van het individuele arbeidsvoorwaardenpakket aan overige beloningsbestanddelen bepaalt het beloningsplafond voor het vaste jaarinkomen. De RvC stelt binnen het beloningsplafond het vaste jaarinkomen van de bestuurders vast aan de hand van het functioneren van de bestuurders, de resultaten van de onderneming, de maatschappelijke ontwikkelingen en de ruimte tot het plafond.

Per 1 januari 2018 is David Peters als vierde lid toegetreden tot de raad van bestuur in de functie van Chief Transition Officer (CTO). Net als de bezoldiging van Marc van der Linden (CEO) en Judith Koole (COO) is ook zijn bezoldiging genormeerd door de WNT en geldt er geen overgangsrecht. Op de bezoldiging van Gerard Vesseur (CFO) is het overgangsrecht wel van toepassing.

Raad van commissarissen

Met ingang van 1 januari 2018 is het nieuwe beloningsbeleid voor de RvC in werking getreden. Aanleiding voor het nieuwe beleid is de sterk toegenomen complexiteit van de zelfstandige Stedin-organisatie die na de splitsing is ontstaan. De tijdbesteding en verantwoordelijkheden van de commissarissen zijn toegenomen en de beloning is met die gewijzigde, zwaardere rol in lijn gebracht.

De leden van de RvC kwalificeren als toezichthoudende topfunctionarissen op grond van de WNT. De bezoldiging van de commissarissen is gelijk aan de maximaal toegestane bezoldiging volgens de WNT. Voor de voorzitter van de raad is dat 15% van de geldende WNT-norm en voor de leden van de raad 10% van diezelfde norm.

Bezoldigingsinformatie

In de Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, hoofdstuk 7 Personeelskosten wordt nadere informatie verstrekt over de WNT-bezoldiging van de RvC en de RvB en de topfunctionarissen van Enduris B.V. op wie de WNT ook van toepassing is. Op grond van de WNT ziet Stedin af van de verantwoording van specifieke bezoldigingsinformatie op grond van artikel 383, eerste lid, en artikel 383c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Aan de bestuurders en commissarissen van Stedin Groep zijn geen rechten toegekend om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen. Aan de bestuurders en commissarissen van Stedin zijn evenmin leningen, voorschotten en garanties verstrekt door de vennootschap, haar dochtermaatschappijen en de maatschappijen waarvan Stedin de gegevens consolideert.

Beloningsverhoudingen

De verhouding tussen de hoogste beloning en de mediaan beloning voor 2018 bedraagt 4,67. Deze verhouding is vastgesteld aan de hand van het jaarloon pensioen van medewerkers in dienst van de bedrijfsonderdelen die op 31 december 2018 onderdeel uitmaken van Stedin Holding N.V. Ten opzichte van 2017 (5,56) is de beloningsverhouding in 2018 met 16% gedaald. Het jaarloon pensioen is een uniform en objectief beloningsbegrip en maakt een goede onderlinge

vergelijking van beloning mogelijk. Het omvat onder andere 12 maanden fulltime salaris, 8% vakantietoeslag en variabele uitkeringen, zoals vergoeding voor wacht- en storingsdienst, collectieve resultatendeling en eenmalige uitkeringen voor jubileumgratificaties en einde dienstverband. In vergelijking tot het vorig jaar gebruikte WNT beloningsbegrip, wat toen een beloningsverhouding van 5,38 opleverde, levert het jaarloon pensioen een objectievere vergelijking op.



Jaarrekening

Jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten

Geconsolideerde balans

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

Jaarrekening

In deze jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V. verantwoord over het gehele jaar 2018, met vergelijkende cijfers over 2017.

Daar waar in de jaarrekening gerefereerd wordt aan Stedin Groep wordt bedoeld Stedin Holding N.V. inclusief rechtsvoorgangers.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2018	2017 aangepast*
Netto-omzet	5	1.270	1.154
Overige baten	6	16	40
Totaal bedrijfsopbrengsten		1.286	1.194
Personeelskosten	7	409	369
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	8	327	276
Overige bedrijfskosten	9	207	213
Af: Geactiveerde productie eigen bedrijf	10	-166	-135
		777	723
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	11	297	273
Totaal bedrijfskosten		1.074	996
Bedrijfsresultaat		212	198
Financiële baten en lasten	12	-72	-79
Resultaat voor belastingen		140	119
Belastingen	13	-22	-31
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		118	88
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	14	-	335
Resultaat na belastingen		118	423
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.	14	106	411
Resultaat na belastingen		118	423

* Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva samenhangende met de overname van DNWG. Overeenkomstig toelichting 2.4 heeft de invoering van zowel IFRS 9 als IFRS 15 niet geleid tot aanpassing van de vergelijkende cijfers over 2017.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

x € 1 miljoen	Toelichting	2018	2017 aangepast*
Resultaat na belastingen		118	423
Niet-gerealiseerde resultaten die niet via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld (na belastingeffecten)			
Aanpassing reële waarde netwerken gereguleerd	15, 23	-	86
Effect wijziging belastingtarief op herwaarderingsreserve	18, 23	40	
Overige niet-gerealiseerde resultaten inzake afgestoten activiteiten			-4
Niet-gerealiseerde resultaten die wel via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld			
Recycling beëindigde kasstroomafdekkingen Eneco	23	-	-32
Recycling beëindigde omrekeningsverschillen Eneco	23	-	-6
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen / hedgekosten	23	-2	-4
Recycling kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening		4	
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen / hedgekosten	18	-	1
Effect wijziging belastingtarief op reserve kasstroomafdekkingen / hedgekosten	18	-3	-
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		39	41
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		157	464
Resultaatverdeling:			
Houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Aandeelhouders Stedin Holding N.V.		145	452
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		157	464

* Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva samenhangende met de overname van DNWG.

Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Toelichting	31 december 2018	31 december aangepast*
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	15	6.406	6.140
Immateriële vaste activa	16	97	96
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	17	5	5
Financiële vaste activa			
- Afgeleide financiële instrumenten	19	15	9
- Overige financiële vaste activa		13	9
Totaal vaste activa		6.536	6.259
Flottende activa			
Activa aangehouden voor verkoop	14	63	-
Voorraden	20	36	38
Actuele belastingvorderingen	29	21	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	21	155	181
Afgeleide financiële instrumenten	19	11	-
Liquide middelen	22	169	73
Totaal flottende activa		455	292
TOTAAL ACTIVA		6.991	6.551
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.	23	2.198	2.081
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	501	501
Totaal groepsvermogen		2.699	2.582
Langlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	24	13	21
Overige voorzieningen	25	22	22
Uitgestelde belastingverplichtingen	18	212	257
Afgeleide financiële instrumenten	19	56	71
Rentedragende schulden	26	2.548	2.674
Vooruitontvangen opbrengsten	27	632	538
Overige schulden	28	1	2
Totaal langlopende verplichtingen		3.484	3.585
Kortlopende verplichtingen			
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	14	7	-
Personeelsvoorzieningen	24	4	2
Overige voorzieningen	25	2	1
Rentedragende schulden	26	496	79
Actuele belastingverplichtingen	29	-	8
Handelscrediteuren en overige schulden	28	299	294
Totaal kortlopende verplichtingen		808	384
TOTAAL PASSIVA		6.991	6.551

* Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva samenhangende met de overname van DNWG;

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Toelichting	2018	2017 aangepast*
Resultaat na belastingen		118	423
Aanpassingen voor:			
· Financiële baten en lasten in het resultaat	12	72	77
· Belastingen ten laste van het resultaat	13	22	48
· Herwaarderingen uit hoofde van beëindigde bedrijfsactiviteiten	14	-	-290
· Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste en immateriële activa	11	297	293
· Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa		-4	-4
· Mutatie werkkapitaal	36	18	-55
· Amortisatie bijdrage aansluitkosten		-18	-14
· Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige		84	-118
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		589	360
Betaalde rente		-84	-79
Ontvangen rente		10	1
Betaalde vennootschapsbelasting		-54	-4
Kasstroom uit operationele activiteiten		461	278
Verstrekke leningen		-6	-6
Aflossing verstrekke leningen		-	2
Acquisitie dochterondernemingen	3	-	-442
Desinvestering dochterondernemingen		18	-376
Investeringsmateriële vaste activa		-599	-494
Desinvestering immateriële vaste activa		5	4
Investeringsimmateriële vaste activa		-5	-5
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-587	-1.317
Dividendbetalingen		-28	-99
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	-16	-16
Aflossing langlopende rentedragende schulden	26	-202	-210
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	26	-905	-1.140
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	26	493	1.042
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	26	880	1.115
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		222	692
Mutatie liquide middelen		96	-347
Saldo liquide middelen per 1 januari		73	420
Saldo liquide middelen per 31 december		169	73

* Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva samenhangende met de overname van DNWG. De kasstromen 2017 van Eneco Groep N.V. en CityTec B.V. zijn opgenomen voor de periode dat deze onderdeel van Stedin Groep uitmaakten. Tevens zijn de vergelijkende cijfers aangepast voor de geactiveerde bouwrente. Hierbij is de regel 'Betaalde rente' toegenomen met € 3 miljoen en is de regel 'Investeringsmateriële vaste activa' met € 3 miljoen afgenomen.

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.

x € 1 miljoen	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Herwaarderings-reserve	Reserve omrekenings-verschillen	Reserve kasstroom afdekkingen	Hedge kosten reserve	Ingehouden resultaten	Onverdeeld resultaat*	Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening			Totaal groepsvermogen
									Totaal	Minderheidsbelangen		
Per 1 januari 2017	497	381	702	6	-30	-	3.063	187	4.806	501	3	5.310
Totaal niet-gerealiseerde resultaten na belasting	-	-	86	-6	-35	-	-4	-	41	-	-	41
Resultaat na belastingen 2017	-	-	-	-	-	-	-	411	411	12	-	423
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	86	-6	-35	-	-4	411	452	12	-	464
Transacties met aandeelhouders												
Dividend met betrekking tot 2016	-	-	-	-	-	-	-100	-	-100	-	-	-100
Afstoten belang aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-	-381	-	-	-	-	-2.696	-	-3.077	-	-3	-3.080
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-16	-	-16
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
Totaal transacties met aandeelhouders	-	-381	-	-	-	-	-2.796	-	-3.177	-12	-3	-3.192
Overige												
Winstbestemming 2016	-	-	-	-	-	-	187	-187	-	-	-	-
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-44	-	-	-	44	-	-	-	-	-
Totaal overige	-	-	-44	-	-	-	231	-187	-	-	-	-
Per 31 december 2017	497	-	744	-	-65	-	494	411	2.081	501	-	2.582
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	40	-	-	-1	-	-	39	-	-	39
Resultaat na belastingen 2018	-	-	-	-	-	-	-	106	106	12	-	118
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	40	-	-	-1	-	106	145	12	-	157
Transacties met aandeelhouders												
Dividend met betrekking tot 2017	-	-	-	-	-	-	-	-28	-28	-	-	-28
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-16	-	-16
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
Totaal transacties met aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-	-28	-28	-12	-	-40
Overige												
Winstbestemming 2017	-	-	-	-	-	-	383	-383	-	-	-	-
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-30	-	-	-	30	-	-	-	-	-
Totaal overige	-	-	-30	-	-	-	413	-383	-	-	-	-
Per 31 december 2018	497	-	754	-	-65	-1	907	106	2.198	501	-	2.699

* Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva samenhangende met de overname van DNWG.

Zie toelichting 23 'Groepsvermogen' voor nadere informatie over het groepsvermogen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving

1.1. Algemene informatie

Stedin Holding N.V. (hierna Stedin Groep) is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Rotterdam, houdstermaatschappij van dochterondernemingen en geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24306393.

De belangrijkste activiteit van Stedin Groep is het realiseren van een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening. Dit doen de netbeheerders van Stedin Groep, Stedin Netbeheer en Enduris, enerzijds door het aanleggen, beheren en toekomstbestendig maken van de elektriciteits- en gasnetten en anderzijds door het faciliteren van de energiemarkt. Stedin Netbeheer is actief in de provincies Zuid-Holland, Utrecht en in delen van de regio's Noordoost-Friesland en Kennemerland. Enduris is actief in de provincie Zeeland. Dochterondernemingen Joulz Infradiensten, Joulz Meetbedrijf en DNWG Infra verlenen diensten met betrekking tot energie infrastructuur aan zakelijke klanten. Utility Connect is een joint operation met Alliander op het gebied van datacommunicatie voor de slimme meter.

Stedin Netbeheer en Enduris opereren naast vijf andere Nederlandse regionale netbeheerders in een gereguleerde markt. Iedere regionale netbeheerder is een monopolist binnen zijn verzorgingsgebied. Regulering houdt in dat de taken die de netbeheerder uitvoert bij wet bepaald zijn en de tarieven bepaald worden door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Het reguleringsmodel stimuleert netbeheerders door middel van een maatstafmodel zo goed (efficiënt en kwalitatief) mogelijk te presteren.

Voor meer informatie over de samenstelling van de Groep wordt verwezen naar toelichting [4 Operationele segmenten](#) en het overzicht [37 Overzicht dochterondernemingen](#).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld door de raad van bestuur van Stedin Groep. De jaarrekening 2018 is ondertekend door zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen van de vennootschap in de vergadering van 26 maart 2019 en zal op 10 mei 2019 ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

Tenzij anders vermeld, zijn alle in dit jaarverslag opgenomen bedragen in miljoenen euro.

1.2. Belangrijke gebeurtenissen in 2018

Afstoten van commerciële activiteiten

In 2018 heeft Stedin Groep haar strategie herzien. De Groep gaat zich meer focussen op netbeheer als kernactiviteit. Het bestuur heeft daarom besloten om gefaseerd alle commerciële activiteiten af te stoten. Als eerste stap heeft deze nieuwe strategie geresulteerd in de verkoop van de commerciële activiteiten van Joulz Energy Solutions B.V. (JES) aan een groepsmaatschappij van Koninklijke VolkerWessels in september 2018. Partijen zijn nog in onderhandeling over de finale verkoopprijs. De hoogspanningsactiviteiten van JES, die onderdeel zijn van het gereguleerde domein, zijn per 1 juli 2018 ondergebracht in Stedin Netbeheer B.V.

Op 12 maart 2019 hebben Stedin Groep en 3i Infrastructure een voorlopige koopovereenkomst getekend voor de overname van Joulz Infradiensten B.V. (Joulz Infra) en Joulz Meetbedrijf B.V. (Joulz Meet). De transactie is onder voorbehoud van de goedkeuring van aandeelhouders en toezichthouder. Voorafgaand aan de verkoop heeft Stedin Groep Personeels B.V. per 1 januari 2019 de medewerkers werkzaam ten behoeve van de activiteiten van betreffende vennootschappen juridisch afgesplitst naar Joulz Infradiensten B.V.

Joulz Meet en Joulz Infra kwalificeren eind december 2018 als "held for sale" onder IFRS 5. De activa en passiva van deze

vennootschappen zijn als kortlopende activa en passiva aangehouden voor verkoop verantwoord op de balans per 31 december 2018. Dit is nader uiteengezet in toelichting [14 Beëindigde bedrijfsactiviteiten, activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop](#).

Aanpassingen tarief voor de vennootschapsbelasting

In december 2018 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het vennootschapsbelastingtarief te verlagen naar 22,55% in 2020 en naar 20,50% in 2021. Dit betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de toekomst tegen lagere tarieven zullen worden afgerekend met de fiscus. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen per 31 december 2018 reflecteren deze lagere tarieven. Het positieve effect op het groepsvermogen en nettoresultaat bedraagt € 37 miljoen respectievelijk € 14 miljoen en is nader uiteengezet in toelichting [18 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen](#).

Aankoop Zeeuwse Netwerkhouding N.V.

Stedin Groep heeft haar analyses inzake de Purchase Price Allocation (PPA) alsmede de analyse van de synergievoordelen in de eerste helft van 2018 afgerond. Zie voor een nadere toelichting [3 Bedrijfscombinaties](#).

Interne herstructurering

Per 1 januari 2018 zijn de medewerkers van Stedin Netbeheer B.V. overgegaan naar Stedin Groep Personeels B.V. (voorheen Stedin Operations B.V.) Met deze overgang wordt gerealiseerd dat de medewerkers werkzaam in de gereguleerde activiteiten een dienstverband hebben met Stedin Groep Personeels B.V. Hierdoor worden enerzijds schaalvoordelen gerealiseerd en anderzijds wordt een duidelijkere scheiding aangebracht tussen de gereguleerde en niet-gereguleerde activiteiten.

In december 2017 heeft Stedin Operations B.V. haar naam gewijzigd in Stedin Groep Personeels B.V. en tegelijkertijd haar niet-gereguleerde activiteiten (inclusief medewerkers) juridisch afgesplitst in een nieuw opgerichte vennootschap onder de naam Stedin Operations B.V., welke vervolgens per 1 april 2018, onder algemene titel, is gefuseerd met Stedin Netbeheer B.V. Tevens heeft Stedin Netbeheer B.V. per 1 december 2017 de aandelen in Stedin Groep Personeels B.V. overgedragen aan Stedin Holding N.V.

Deze interne herstructurering heeft geen invloed op de gepresenteerde financiële informatie over de boekjaren geëindigd op 31 december 2017 en 2018.

1.3. International Financial Reporting Standards (IFRS)

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2018 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS-standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC). Waar noodzakelijk zijn waarderingsgrondslagen van joint operations en geassocieerde deelnemingen in overeenstemming gebracht met die van Stedin Holding N.V. De geconsolideerde jaarrekening is met toepassing van het continuïteits- en het toerekeningsbeginsel opgesteld.

Gewijzigde IFRS-standaarden en interpretaties

De volgende wijzigingen in bestaande IFRS-standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd met ingang van het boekjaar 2018, zijn relevant voor Stedin Groep en zijn toegepast bij het opstellen van dit jaarverslag:

IFRS 9 'Financial Instruments'

IFRS 9 'Financial Instruments': deze standaard stelt een alomvattend kader voor de classificatie, presentatie, opname en waardering voor alle financiële activa en financiële verplichtingen en vervangt de bestaande regelgeving in IAS 39 'Financial Instruments: Recognition and Measurement'. De standaard bevat onder andere gewijzigde bepalingen voor de classificatie van financiële activa en verplichtingen die meer aansluiten bij het ondernemingsmodel en voor bijzondere waardeverminderingen

van financiële activa op basis van een 'expected loss' model in plaats van een 'incurred loss'-model. Daarnaast zijn de bepalingen voor hedge accounting aangepast om beter aan te sluiten bij het risicobeleid van ondernemingen.

De gewijzigde bepalingen voor classificatie van financiële activa en verplichtingen leiden niet tot een andere waardering voor Stedin Groep. De overgang van IAS 39 naar IFRS 9 heeft geen invloed op verwerking en waardering van hedge-accounting in de jaarrekening.

Tevens stelt Stedin Groep vanaf 2018 de toelichting voor financiële instrumenten op volgens de vereisten van de voor IFRS 9 aangepaste standaard IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures'.

Stedin Groep maakt gebruik van de overgangsbepalingen om classificatie en waardering vanaf 1 januari 2018 toe te passen en vergelijkende cijfers niet aan te passen. Het model voor risicoafdekking (hedge accounting) volgens IFRS 9 wordt toegepast vanaf 2018. De effecten van de invoering en toepassing van IFRS 9 zijn opgenomen in [toelichting 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden](#).

IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers'

Algemeen

Vanaf 1 januari 2018 past Stedin Groep IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' toe. In IFRS 15 wordt een vijfstappenmodel geïntroduceerd voor de verwerking van omzet uit contracten met klanten. Het startpunt is de beoordeling of sprake is van een contract met een klant en welke separate prestatieverplichtingen kunnen worden geïdentificeerd. Vervolgens dient de transactieprijs te worden bepaald en gealloceerd aan elke separate prestatieverplichting. De opbrengst dient te worden verantwoord op het moment dat Stedin Groep een prestatieverplichting vervult en de klant de beschikkingsmacht heeft verkregen over de betreffende activa dan wel de bijhorende diensten zijn geleverd.

Opbrengsten die resulteren uit contracten met klanten worden als netto-omzet in de winst-en-verliesrekening gepresenteerd. Alle overige opbrengsten worden als overige baten verantwoord. Afhankelijk van de situatie en het contract met de afnemer kunnen de opbrengsten op schattingen zijn gebaseerd. De opbrengsten worden grotendeels maandelijks gefactureerd. De opbrengsten hebben geen significante financieringscomponent. Betaling vindt in principe plaats binnen de reguliere betalingstermijnen van Stedin Groep.

De effecten van de invoering en toepassing van IFRS 15 zijn opgenomen in [toelichting 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden](#).

Gereguleerde diensten

De gereguleerde diensten zijnde aansluit-, transport- en meetdiensten van de netbeheeractiviteiten vallen onder het reguleringskader van de Nederlandse toezichthouder van energiedienstverlening, de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Contracten met klanten voor deze diensten worden voor onbepaalde tijd aangegaan en bij aanvang van het contract betaalt de klant een investeringsbijdrage, vervolgens betaalt de klant periodieke vergoedingen voor de dienstverlening en / of periodieke vergoedingen voor het geleverde transport van elektriciteit en gas via het netwerk. De klant ontvangt en consumeert simultaan alle voordelen van de prestatie die Stedin Groep gedurende de periode levert. Derhalve vindt de opbrengstverantwoording gespreid over het jaar plaats. Afhankelijk van de dienst worden de opbrengsten lineair of op basis van het getransporteerde volume verantwoord gedurende het jaar. De klantbijdragen voor aansluitkosten en bijdragen voor reconstructies worden als vooruitontvangen bedragen gepassiveerd op de balans en kwalificeren als contractverplichtingen. Deze vooruitontvangen bedragen vallen vrij in de netto-omzet in de periode waarop zij betrekking hebben. Zie [2.2.7 Opbrengsten voor een nadere toelichting](#).

Commerciële diensten

De groep maakt gebruik van de praktische vrijstelling om voor de verwerking van contracten inzake commerciële diensten (met name meet- en transformatordiensten) de portefeuille benadering toe te passen. Contracten met klanten voor commerciële

diensten worden voor onbepaalde tijd aangegaan waarbij de klanten periodieke vergoedingen betalen voor de dienstverlening. Deze dienstverlening betreffen prestatieverplichtingen die over een periode worden vervuld. De opbrengsten worden verantwoord in de periode dat de klant de dienst afneemt. Het saldo van de nog te factureren of vooruitgefactureerde bedragen ten opzichte van de waarde van de door Stedin Groep vervulde prestatieverplichtingen (contractactiva respectievelijk contractverplichtingen) worden verantwoord onder de overige vorderingen respectievelijk schulden.

IFRIC 22 'Foreign Currency Transactions and Advance Consideration'

De nieuwe interpretatie inzake IFRIC 22 die transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen behandelt heeft geen invloed op de verwerking van transacties in vreemde valuta binnen Stedin Groep.

Nieuwe IFRS-standaarden en interpretaties die op latere boekjaren betrekking hebben

De volgende nieuwe IFRS-standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd maar nog niet verplicht van toepassing zijn in 2018, zijn relevant voor Stedin Groep en worden toegepast vanaf 1 januari 2019:

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 'Leases' wijzigt de wijze waarop leaseovereenkomsten worden gepresenteerd in de jaarrekening. Stedin Groep implementeert de nieuwe standaard per 1 januari 2019. Stedin Groep verwacht leaseovereenkomsten op de balans te presenteren, waarbij het met name gaat om terreinen, gebouwen en leaseauto's die in deze jaarrekening vermeld staan in noot 30 'Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen'. Stedin Groep verwacht de volgende impact bij transitie naar IFRS 16:

- activa en passiva zullen toenemen als gevolg van het op de balans opnemen van "right-of-use assets" en de daaraan gerelateerde leaseverplichtingen;
- de operationele winst, operationele kasstroom, afschrijvingen en interestlasten stijgen en de financieringskasstroom daalt door de andere presentatie van leasekosten en betalingen;
- er worden geen wijzigingen verwacht in het businessmodel ten aanzien van lease of koop beslissingen van activa;
- de impact op de lening convenanten is naar verwachting beperkt gezien de bestaande ruimte en de impact op de Stedin credit rating is beperkt omdat de gehanteerde rating methode reeds rekening houdt met leasecontracten.

De groep zal de eenvoudige transitie methode hanteren waarbij een eventueel effect op het groepsvermogen per 1 januari 2019 zal worden verantwoord. De vergelijkende cijfers over 2018 zullen niet worden aangepast. Stedin Groep past ook andere vrijstellingen toe, zoals het blijven beschouwen van kortlopende leasecontracten en leasecontracten van beperkte waarde als operationele kosten.

Stedin verwacht dat de verwerking van leases die Stedin als lessor heeft niet significant zullen wijzigen.

Stedin Groep rondt haar analyses, waaruit de definitieve impact van bovenstaande punten zal blijken, in 2019 af.

IFRIC 23 'Uncertainty over Income Tax Treatments'

De nieuwe interpretatie van IFRIC 23 heeft betrekking op onzekere belastingposities onder IAS 12. In deze interpretatie worden de volgende punten geadresseerd:

- het collectief behandelen van fiscale posities;
- aannames inzake onderzoek van de Belastingdienst;
- de bepaling van belastbare winst of verlies, grondslagen, verrekenbare fiscale verliezen en belastingtarieven;
- het effect van veranderingen in feiten en omstandigheden.

Deze interpretatie treedt in werking per 1 januari 2019. De mogelijke gevolgen voor de jaarrekening worden nog door Stedin Groep onderzocht.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

2.1. Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat Stedin Holding N.V., haar dochterondernemingen en het proportionele deel van haar joint operations, alsmede niet-geconsolideerde joint ventures, geassocieerde deelnemingen en overige kapitaalbelangen.

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen entiteiten is opgenomen in [37](#) 'Overzicht dochterondernemingen' in de toelichting bij deze jaarrekening.

Dochterondernemingen

Deze jaarrekening bevat de financiële verantwoording van Stedin Groep en haar dochtermaatschappijen. Een dochteronderneming is een onderneming waarover Stedin Groep beslissende zeggenschap uitoefent. Dit houdt in dat de vennootschap direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van die onderneming beheerst met als doel economische voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die onderneming. Zeggenschap is gebaseerd op de bestaande en potentiële stemrechten, die uitoefenbaar of converteerbaar zijn, en daarnaast op het bestaan van andere overeenkomsten die Stedin Groep in staat stellen het operationele en financiële beleid te bepalen.

Volgens de integrale consolidatiemethode worden in de geconsolideerde jaarrekening de activa, passiva, baten en lasten van dochterondernemingen voor 100% opgenomen. De resultaten van de dochterondernemingen die zijn verworven gedurende het boekjaar worden meegenomen vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap is verkregen. Dochterondernemingen worden gedeconsolideerd vanaf het moment waarop geen beslissende zeggenschap meer wordt uitgeoefend. Onderlinge verhoudingen, transacties en resultaten op dergelijke transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de betreffende transactie aanleiding geeft tot het verantwoorden van een bijzonder waardevermindingsverlies. De waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Stedin Groep te waarborgen. Verliezen op geassocieerde deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarbij naast de boekwaarde ook de eventuele verwachte kredietverliezen op verstrekte leningen en garanties aan de deelneming zijn begrepen.

Minderheidsbelangen (aandeel derden) bestaan uit de kapitaalbelangen toebehorende aan de minderheidsaandeelhouders en zijn gewaardeerd op basis van de reële waarde van de activa en verplichtingen die identificeerbaar waren bij de overname van een dochteronderneming en het minderheidsbelang in de veranderingen van het eigen vermogen die daarna hebben plaatsgevonden. Minderheidsbelangen van derden in het eigen vermogen en het resultaat van dochterondernemingen worden afzonderlijk gepresenteerd.

Joint arrangements

Joint operations en joint ventures zijn ondernemingen voor samenwerkingsverbanden, waarvoor contractueel met een of meerdere partijen is overeengekomen, dat zij gezamenlijke beslissende zeggenschap hebben over die onderneming. Hierbij wordt onder een joint operation ('gezamenlijke bedrijfsactiviteit') verstaan een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben, recht hebben op de activa en aansprakelijk zijn voor de verplichtingen die verband houden met de overeenkomst. Een joint venture is een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben, rechten op de nettoactiva van de overeenkomst hebben.

Alleen het aandeel van Stedin Groep in activa, verplichtingen, baten en lasten in joint operations worden geconsolideerd op basis van de waarderingsgrondslagen van Stedin Groep. Joint ventures worden op basis van de 'equity method' opgenomen volgens de waarderingsgrondslagen van Stedin Groep. Belangen in joint operations en joint ventures worden opgenomen vanaf de datum dat gezamenlijke zeggenschap is verkregen tot het moment dat die gezamenlijke zeggenschap niet meer bestaat.

Geassocieerde deelnemingen

Een geassocieerde deelneming is een onderneming waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het financiële en operationele beleid, maar waarbij geen beslissende zeggenschap aanwezig is. Over het algemeen betreft dit een aandeel van 20% tot 50% van de stemrechten in de geassocieerde deelneming.

Het aandeel in geassocieerde deelnemingen wordt in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. Hierbij vindt eerste opname plaats tegen historische kostprijs waarbij de boekwaarde wordt aangepast met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen vanaf het moment dat invloed van betekenis is verworven tot het moment dat die invloed niet meer bestaat. Resultaten van transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het kapitaalbelang in de geassocieerde deelneming.

Verliezen op geassocieerde deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarbij naast de boekwaarde ook de eventuele verwachte kredietverliezen op verstrekte leningen en garanties aan de deelneming zijn begrepen.

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar Stedin Groep, tenzij het verschil tussen overnamedatum en aanvang van verwerking geen materiële invloed heeft op het groepsvermogen en het geconsolideerde resultaat van Stedin Groep. Er is sprake van overheersende zeggenschap als Stedin Groep op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit.

Goodwill is het verschil tussen de kosten van overname van de onderneming minus het saldo van de reële waarde van identificeerbare activa en de reële waarde van de overgenomen verplichtingen van de onderneming. De kosten van overname van de onderneming zijn gewaardeerd tegen de som van de reële waarde op overnamedatum van de overgedragen vergoeding en het bedrag van de minderheidsbelangen in de overgenomen entiteit. Goodwill wordt gewaardeerd tegen de kostprijs minus eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Gealloceerde goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering en wordt additioneel getoetst indien gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een eenmaal genomen bijzondere waardevermindering van goodwill wordt nooit teruggedraaid. Daar waar goodwill is gealloceerd aan een kasstroomgenererende eenheid en deel uitmaakt van afgestoten activiteiten binnen deze eenheid, maakt de goodwill die betrekking heeft op de afgestoten activiteiten deel uit van de boekwaarde van de activiteiten bij het bepalen van het boekresultaat op de afgestoten activiteiten. Goodwill die onder deze omstandigheden wordt afgestoten, wordt gewaardeerd op basis van de relatieve waarden van de afgestoten activiteiten en het deel dat gehandhaafd blijft in de kasstroomgenererende eenheid.

Door Stedin Groep gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening, op het moment dat deze kosten worden gemaakt.

De reële waarde van een voorwaardelijke verplichting wordt op de overnamedatum opgenomen. Wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De oprenting en aanpassingen van de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de oprentingsperiode worden verantwoord binnen de financiële baten en lasten. Aanpassingen van de reële waarde als gevolg van overige wijzigingen worden verantwoord binnen de overige bedrijfskosten respectievelijk overige baten.

Elke voorwaardelijke vergoeding die door de overnemende partij wordt overgedragen, zal initieel worden gewaardeerd tegen reële waarde op de verwervingsdatum. Een voorwaardelijke vergoeding die classificeert als een actief of verplichting die onder

de reikwijdte valt van IFRS 9 als financieel instrument, wordt tegen reële waarde gewaardeerd, waarbij wijzigingen in reële waarde worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.2. Grondslagen voor waardering

2.2.1. Algemeen

Hierna worden de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling samengevat die zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening 2018 van Stedin Groep. De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in de jaarrekening 2017, met uitzondering van invloeden van nieuw toegepaste en gewijzigde standaarden, zoals vermeld in toelichting 1.3 International Financial Reporting Standards (IFRS).

2.2.2. Bijzondere waardevermindering van activa

Van een bijzondere waardevermindering is sprake indien de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van een actief is gelijk aan de hoogste van de verkoopprijs minus verkoopkosten of de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde van een actief wordt bepaald op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. Deze contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet vóór belastingen waarin de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van het actief tot uitdrukking komen. Voor activa die niet zelfstandig kasstromen genereren en afhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of groepen van activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan de betreffende activa deel uitmaken.

Een kasstroomgenererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep activa die zelfstandig kasstromen genereert die grotendeels onafhankelijk zijn van de kasstromen uit andere activa of groepen van activa. Kasstroomgenererende eenheden worden onderscheiden op basis van de economische samenhang tussen activa en het genereren van externe kasstromen en niet op basis van afzonderlijke juridische entiteiten.

Goodwill wordt bij eerste vaststelling toegewezen aan een of meerdere kasstroomgenererende eenheden, in overeenstemming met de wijze waarop intern de goodwill door het management wordt beoordeeld. Jaarlijks wordt de waarde van de goodwill getoetst aan de hand van de toekomstige verwachte kasstromen (zogenaamde impairmenttest).

Voor activa anders dan goodwill, wordt jaarlijks beoordeeld of er gebeurtenissen of veranderingen zijn die kunnen wijzen op een bijzondere waardevermindering. Als een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor het betreffende actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Als de boekwaarde van aan kasstroomgenererende eenheden toegewezen activa hoger is dan de realiseerbare waarde wordt de boekwaarde tot de realiseerbare waarde teruggebracht. Deze bijzondere waardevermindering wordt ten laste van het resultaat verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van een kasstroomgenererende eenheid wordt eerst in mindering gebracht op de goodwill die aan de desbetreffende eenheid (of groepen van eenheden) is toegewezen en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de betreffende eenheid (of groepen van eenheden).

Een eerder verantwoorde bijzondere waardevermindering kan worden teruggenomen ten gunste van het resultaat als de oorzaak van vermindering die daarvoor bestond niet langer bestaat of is veranderd. Een bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen tot het bedrag van de oorspronkelijke boekwaarde, verminderd met reguliere afschrijvingen. Bijzondere waardeverminderingen op goodwill worden niet teruggenomen.

2.2.3. Vreemde valuta

De jaarrekeningposten van Stedin worden geadministreerd in de valuta van de economische omgeving waarin Stedin Groep opereert. De euro (€) is de functionele valuta van Stedin Groep en is eveneens de valuta waarin de jaarrekening wordt gepresenteerd.

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta (€) tegen de wisselkoers op de datum waarop deze transacties plaatsvinden. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden omgerekend in euro tegen de wisselkoers op balansdatum. Valutakoersverschillen die optreden bij transacties in vreemde valuta of omrekening van balansposten, worden verwerkt in het resultaat, behalve als deze valutarisico's zijn gedekt door afgeleide financiële instrumenten waarvoor hedgeaccounting wordt toegepast.

2.2.4. Saldering

Vorderingen en verplichtingen worden per tegenpartij gesaldeerd indien sprake is van een contractueel recht tot salderen en tevens sprake is van intentie tot het gesaldeerd afwickelen. Indien de intentie of daadwerkelijke gesaldeerde afwikkeling ontbreekt, wordt per contract bepaald of sprake is van een actief of een verplichting.

2.2.5. Segmentatie

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Stedin Groep. De resultaten van de bedrijfssegmenten worden regelmatig beoordeeld door de raad van bestuur teneinde beslissingen te nemen over de aan het segment toe te kennen middelen en om financiële prestaties van het segment te evalueren.

De verrekenprijzen die aan interne opbrengsten en kosten ten grondslag liggen zijn gebaseerd op marktconforme prijzen en voorwaarden. De waarderingsgrondslagen van Stedin Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd. In het resultaat per segment zijn niet opgenomen de financiële baten en lasten, het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures en de belastinglast.

2.2.6. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een beëindigde bedrijfsactiviteit betreft een onderdeel van de bedrijfsactiviteiten van Stedin Groep dat verkocht/afgestoten is of is geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop' waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk onderscheiden kunnen worden van de rest van Stedin Groep en dat voldoet aan één van de volgende voorwaarden:

- representeert een afzonderlijke substantiële bedrijfsactiviteit of geografisch gebied voor activiteiten;
- is onderdeel van een afzonderlijke substantiële bedrijfsactiviteit of geografisch gebied voor activiteiten;
- is een vennootschap uitsluitend aangekocht met het doel om deze te verkopen.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit gebeurt op de eerste datum van verkoop/afstoten van het bedrijfsdeel of wanneer de activiteiten voldoen aan de criteria voor 'activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop'/'activa en verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders'.

In de winst-en-verliesrekening wordt het netto resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten verantwoord als één bedrag onder 'Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' en is derhalve geen onderdeel van het bedrijfsresultaat. De vergelijkende cijfers in de winst-en-verliesrekening worden aangepast alsof deze activiteiten al waren beëindigd met ingang van het vorige boekjaar.

Voor de totstandkoming van het 'resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' en het 'resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten' worden voor zover noodzakelijk, eliminaties ten behoeve van de consolidatie uitgevoerd.

2.2.7. Opbrengsten

Netto-omzet

De Stedin Groep verantwoordt opbrengsten wanneer zij de prestatieverplichting vervult door goederen of diensten over te dragen aan de klant. Het moment van overdracht is:

- over een periode;
- of op een moment in de tijd.

Inherent aan de diensten van de Stedin Groep, is dat deze worden overgedragen aan de afnemer gedurende de periode waarin deze worden verleend. De diensten van de groep zijn te onderscheiden naar gereguleerde diensten en niet-gereguleerde diensten.

Opbrengsten van gereguleerde diensten

De tarieven van de gereguleerde diensten van de Stedin Groep vallen onder het reguleringskader van de Nederlandse toezichthouder van energiedienstverlening, de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Voor de niet-gereguleerde diensten valt de Stedin Groep niet onder een toezichthouder voor de prijsbepaling van de dienstverlening.

Transportdiensten energie

De transportdiensten energie zijn transport-, aansluit- en meetdiensten elektriciteit en transport-, aansluit- en meetdiensten gas. De Stedin Groep transporteert elektriciteit en gas via haar netwerken naar de aansluiting van de klant. De transportdiensten worden gedurende de leveringsperiode verantwoord. De opbrengsten van transportdiensten bestaan uit een vaste periodieke vergoeding voor het gebruik en de beschikbaarheid van de netwerken en een vergoeding per getransporteerd volume. Deze diensten betreffen prestatieverplichtingen die over een periode worden vervuld. De opbrengsten voor het gebruik en de beschikbaarheid van de netwerken worden lineair aan de leveringsperiode toegerekend. Lineaire toerekening representeert de beschikbaarheid van de transportfaciliteit van het netwerk in het gehele verslagjaar. De volume afhankelijke vergoeding wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin de transportdienst is verleend.

Bijdrage aansluitkosten en reconstructies

Om transportdiensten van elektriciteit en gas mogelijk te maken zal de Stedin Groep voor nieuwe leveringspunten een aansluiting op het netwerk realiseren. De afnemer betaalt een bijdrage in de aansluitkosten voor deze nieuwe aansluiting. De aansluiting is onlosmakelijk verbonden met de transportdiensten en vormt een geïntegreerd onderdeel van de vergoeding voor transportdiensten. De opbrengsten uit hoofde van de bijdrage aansluitkosten worden daarom lineair over de verwachte leveringsduur van het betreffende aansluitpunt verantwoord. Stedin Groep ontvangt ook bijdrage voor uitgevoerde reconstructiewerkzaamheden aan het netwerk. Deze worden, analoog aan de bijdrage aansluitkosten, lineair over de verwachte leveringsduur van het netwerk verantwoord. De vooruitontvangen bijdragen aansluitkosten en reconstructies zijn contractverplichtingen en worden in balans verantwoord onder de 'Vooruitontvangen opbrengsten'.

Verkoopprijzen

De verkoopprijzen van de gereguleerde diensten zijn gebaseerd op de tarieven zoals de ACM deze heeft bepaald voor het transport van energie. De tarieven voor de bijdragen aansluitkosten zijn tevens bepaald door de ACM. Aanpassingen in verkoopprijzen van gereguleerde diensten kunnen voornamelijk ontstaan als gevolg van storingen in het netwerk waarvoor afnemers wettelijk gecompenseerd dienen te worden en worden als variabele opbrengsten verantwoord. Deze aanpassingen zijn gebaseerd op wettelijke tarieven. De bijbehorende omzet classificeert als variabele opbrengsten. Variabele opbrengsten worden alleen verantwoord voorzover er een hoge mate van zekerheid bestaat dat deze opbrengsten niet zullen worden teruggedraaid.

Opbrengsten van niet-gereguleerde diensten

De niet-gereguleerde diensten van de Stedin Groep betreffen de gegevensverwerking van energiemeters, het beheer, onderhoud en verhuur van energiemeters, storing-, beheer- en onderhouds- en verhuurdiensten voor transformatoren en diensten op het gebied van hoogspanningsprojecten. Stedin Groep past voor deze activiteiten de portfolio benadering toe waarbij de opbrengsten verantwoord naar de voortgang van de verrichte prestaties. De opbrengsten van de overige diensten worden voornamelijk toegerekend op basis van het percentage van de voortgang van het project ('percentage-of-completion') gebaseerd op de cumulatieve kosten van het project op balansdatum ten opzichte van de totale verwachte projectkosten. Verkoopprijzen van niet-gereguleerde diensten zijn marktconform zoals vastgelegd in de betreffende overeenkomst tussen Stedin Groep en de afnemer.

Contractactiva en –verplichtingen

Contractactiva betreffen de niet afdwingbare vorderingen uit hoofde van en uitgaven voor contracten met afnemers. Voor de Stedin Groep zijn dit de nog te factureren bedragen. De Stedin Groep presenteert contractactiva onder de 'Handelsdebiteuren en overige vorderingen'. Voor de balanspost nog te factureren bedragen wordt op dezelfde wijze als voor de handelsdebiteuren een voorziening voor oninbare vorderingen opgenomen. Contractverplichtingen worden gepresenteerd als 'Vooruitontvangen opbrengsten' en als onderdeel van de 'Handelscrediteuren en overige schulden'.

Overige baten

Onder de overige baten zijn onder andere de volgende posten verantwoord; dienstverlening aan derden, verkoopopbrengst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten en overheidssubsidies. In 2017 werd ook de amortisatie van de bijdrage aansluitkosten verantwoord onder de overige baten. Vanaf 2018 wordt, overeenkomstig IFRS 15, de amortisatie van de bijdrage aansluitkosten verantwoord onder de netto-omzet.

2.2.8. Inkoopkosten en kosten van uitbesteed werk

De inkoopkosten voor de compensatie van technische en administratieve netverliezen, worden in dezelfde periode verantwoord als de periode waarin de opbrengst van de verkoop wordt gerealiseerd. Daarnaast zijn in deze post de kosten van materialen en diensten van derden opgenomen.

2.2.9. Financiële baten en lasten

De financiële baten omvatten de rentebaten van de financiële activa, waaronder verstrekte leningen, kasgeldleningen en liquide middelen. Deze rentebaten worden berekend op basis van de effectieve interestmethode.

De financiële lasten bestaan met name uit rentelasten op de rentedragende verplichtingen, berekend volgens effectieve rentemethode. De rentedragende verplichtingen bestaan uit opgenomen leningen en schulden, met uitzondering van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. De interestlasten van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening zijn hier niet opgenomen. Deze worden rechtstreeks in het groepsvermogen verantwoord. Daarnaast zijn onder de financiële lasten de overige financieringskosten opgenomen.

Winsten en verliezen op financiële afdekkingsinstrumenten worden, voor zover deze in de winst-en-verliesrekening verantwoord worden, tevens onder de financiële baten en lasten verwerkt. Dividendopbrengsten van overige kapitaalbelangen worden verantwoord zodra deze opeisbaar zijn.

2.2.10. Belastingen op het resultaat

Belastingen op het resultaat omvatten de actuele belastingen en de mutaties in de uitgestelde belastingen. Deze bedragen worden ten laste van het resultaat gebracht, tenzij het posten betreft die rechtstreeks in het groepsvermogen worden opgenomen. De actuele belastingen betreffen de bedragen die verschuldigd en verrekenbaar zijn over het fiscale resultaat van het verslagjaar. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven.

Belastingen op het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief belastingen die door dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen zijn verschuldigd op uitkeringen aan Stedin Holding N.V. Additionele belastingen op het resultaat voor dividenduitkeringen worden gelijktijdig verwerkt met de verplichting om het betreffende dividend uit te keren.

2.2.11. Materiële vaste activa

De materiële vast activa worden onderverdeeld in de onderstaande categorieën:

- Grond en bedrijfsgebouwen
- Machines en installaties
- Netwerken gereguleerd
- Overige bedrijfsmiddelen
- Activa in aanbouw

Netwerken en netwerkgerelateerde activa

De netwerken en netwerkgerelateerde activa van Stedin Groep in het gereguleerde domein worden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde. De geherwaardeerde waarde is de reële waarde op herwaarderingsdatum verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De reële waarde van deze netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld per aanvang van een nieuwe reguleringsperiode. Indien er tussentijds indicaties zijn dat de reële waarde significant afwijkt van de boekwaarde, zal een aanpassing van de herwaardering plaatsvinden. Een toename van de boekwaarde als gevolg van een herwaardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa in het gereguleerde domein, wordt rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkt via de herwaarderingsreserve. Een afname van de boekwaarde wordt eerst rechtstreeks ten laste van de herwaarderingsreserve in het groepsvermogen gebracht, voor zover de omvang van de herwaarderingsreserve toereikend is. Indien de afname groter is dan de herwaarderingsreserve wordt het meerdere ten laste van het geconsolideerd resultaat verwerkt.

Periodiek wordt het verschil tussen de afschrijving op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijving op basis van de oorspronkelijke kostprijs, onder aftrek van uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten.

Zie toelichting [2.2.27 Reële waarde](#) voor een nadere beschrijving van reële waarde.

Grond en bedrijfsgebouwen, machines en installaties, overige bedrijfsmiddelen en activa in aanbouw

De overige materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De verkrijgingsprijs is de initiële aankoopprijs vermeerderd met alle rechtstreeks toerekenbare kosten. De verkrijgingsprijs van activa die in eigen beheer worden vervaardigd bestaat uit de kosten van materiaal en diensten, kosten van directe manuren en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten.

Financieringskosten

Financieringskosten welke direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief, worden conform IAS 23 in de verkrijgingsprijs opgenomen. Als een actief uit meerdere componenten met onderscheiden gebruiksduren bestaat, worden deze componenten afzonderlijk verantwoord.

Latere uitgaven

Latere uitgaven worden alleen aan de boekwaarde van een actief toegevoegd indien en voor zover daardoor de toestand van het actief is verbeterd ten opzichte van zijn oorspronkelijk geraamde prestatienorm. Revisie, reparatie en onderhoud worden als last genomen in de periode dat de betreffende kosten ontstaan. Als een actief uit meerdere componenten met onderscheiden gebruiksduren bestaat, worden deze componenten afzonderlijk verantwoord. De kosten voor de vervanging van de componenten van materiële vaste activa die worden vervangen om het actief op de beoogde wijze te kunnen laten presteren worden geactiveerd onder gelijktijdige verwijdering van de boekwaarde van de vervangen componenten.

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van het geconsolideerd resultaat gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur, rekening houdend met de geschatte restwaarde. De gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks beoordeeld, eventuele aanpassingen worden prospectief verwerkt. Op grond, terreinen en activa in aanbouw wordt niet afgeschreven.

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Bedrijfsgebouwen	25 - 50
Machines en installaties	10 - 50
Netwerken gereguleerd	10 - 50
Overige bedrijfsmiddelen	3 - 25

2.2.12. Leases

Stedin Groep is operationale leaseovereenkomsten aangegaan voor de huur van gebouwen en terreinen, leaseauto's en ICT-voorzieningen. De risico's en voordelen die verband houden met het eigendom van de betrokken activa zijn niet, of niet nagenoeg geheel, overgedragen aan Stedin Groep. De kosten uit hoofde van operationele lease overeenkomsten worden lineair over de leaseperiode ten laste van het resultaat gebracht. Stedin Groep verhuurt daarnaast transformatoren aan derden. De activa zijn bij Stedin Groep verantwoord onder de materiële vaste activa. De opbrengsten uit operationele leases worden lineair over de leaseperiode meegenomen als bedrijfsopbrengsten in het resultaat van Stedin Groep.

Zie ook toelichting [1.3 International Financial Reporting Standards \(IFRS\)](#) onder IFRS 16 'Leases' voor de impactanalyse van deze standaard met ingang van 1 januari 2019.

2.2.13. Goodwill

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming is gelijk aan het bedrag dat voor de verwerving van het kapitaalbelang is betaald. Wanneer deze overnameprijs hoger is dan het aandeel in de reële waarde op verwervingsdatum van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen, wordt het meerdere verantwoord als goodwill. Een eventueel negatief verschil wordt verwerkt als bate ten gunste van het resultaat (badwill).

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Deze toets wordt niet uitgevoerd zolang goodwill niet is gealloceerd.

Betaalde goodwill bij de overname van dochterondernemingen en joint operations wordt in de balans opgenomen onder de immateriële vaste activa. Goodwill die is betaald voor het verkrijgen van een joint venture of geassocieerde deelneming is opgenomen in de verkrijgingsprijs.

Zie voor verdere toelichting [3 Bedrijfscombinaties](#).

2.2.14. Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa betreffen klantenbestanden verworven bij overnames, software en licenties, concessies, vergunningen, rechten en ontwikkelingskosten. De kosten hiervan worden geactiveerd indien waarschijnlijk is dat deze activa economisch voordeel zullen brengen en de kosten betrouwbaar kunnen worden bepaald. Overige immateriële vaste activa hebben een bepaalde gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Software

Software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel voor standaardsoftware als maatwerksoftware bestaat de kostprijs uit de eenmalige kosten van licenties. Kosten van onderhoud van software worden als last verwerkt in de periode waarin deze ontstaan.

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van het resultaat gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur en vanaf het moment dat het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik. Overige immateriële vaste activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode. De restwaarde van deze activa is nihil. De afschrijvingen worden in de winst-en-verliesrekening gepresenteerd als onderdeel van de 'Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa'.

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Licenties	3 - 30
Software	3 - 5
Concessies, vergunningen en rechten	3 - 30
Ontwikkelingskosten	5 - 15

2.2.15. Uitgestelde belastingen

Uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode toegepast op de relevante verschillen die bestaan tussen de boekwaarde en de fiscale waarde van activa en verplichtingen. Uitgestelde belastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven die naar verwachting van kracht zullen zijn wanneer de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld uitgaande van de geldende belastingwetgeving en -tarieven. Uitgestelde belastingen worden opgenomen tegen nominale waarde.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare tijdelijke verschillen, de voorwaartse compensatie van fiscale verliezen en de voor verrekening beschikbare ongebruikte fiscale tegoeden indien en voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de niet-gecompenseerde fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden kunnen worden verrekend.

Uitgestelde belastingvorderingen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, joint operations en belangen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden alleen opgenomen als het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld en dat toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil kan worden verrekend.

Uitgestelde belastingverplichtingen worden opgenomen voor alle belastbare tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, joint operations en belangen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures, behalve als Stedin Groep het moment kan bepalen waarop het tijdelijke verschil wordt afgewikkeld en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil niet in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden met elkaar gesaldeerd als een juridisch afdwingbaar recht op verrekening van de belastingvorderingen en -verplichtingen bestaat en de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met belastingen die door dezelfde belastingautoriteit op dezelfde fiscale eenheid worden geheven.

2.2.16. Afgeleide financiële instrumenten

Risicoafdekking (hedge accounting)

Afgeleide financiële instrumenten worden aangemerkt als afdekkingsinstrument als daarmee het risico op schommelingen in (toekomstige) kasstromen, die het resultaat kunnen beïnvloeden, of schommelingen in de reële waarde van activa en verplichtingen wordt afgedekt. Indien de afdekking is toe te wijzen aan een specifiek risico of aan de volledige mutatie van de transactie verbonden met een actief, een verplichting of een zeer waarschijnlijke toekomstige transactie of balansposten, kunnen de daaraan toegewezen afgeleide financiële instrumenten worden verwerkt als afdekkingsinstrument.

De positieve boekwaarden van de afgeleide financiële instrumenten zijn opgenomen onder de afgeleide financiële instrumenten onder de vaste en vlottende activa in de Geconsolideerde balans. De negatieve boekwaarden van de afgeleiden financiële instrumenten zijn opgenomen in de langlopende en kortlopende verplichtingen in de Geconsolideerde balans.

Kasstroomhedge accounting

Kasstroomhedge accounting heeft tot doel om mutaties in toekomstige kasstromen te mitigeren. Als wordt voldaan aan de voorwaarden van kasstroomhedge accounting wordt het effectieve gedeelte van mutaties in de reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten opgenomen in het Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten als 'Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen'. Vervolgens worden deze mutaties (na belasting) opgenomen in de kasstroomhedge reserve in het groepsvermogen dan wel in de hedgekostenreserve.

In het groepsvermogen verwerkte bedragen worden ten gunste of ten laste van het geconsolideerd resultaat gebracht op het moment dat het afgedekte actief of de verplichting wordt afgewikkeld. Wanneer een afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend en zodra niet langer wordt voldaan aan de voorwaarden voor deze wijze van administratieve verwerking (hedge accounting) terwijl de onderliggende toekomstige transactie nog moet plaatsvinden blijft het cumulatief resultaat in het groepsvermogen (in de reserve kasstroom afdekkingen) tot dat de verwachte toekomstige transactie plaatsvindt. Als de verwachte toekomstige transactie niet langer waarschijnlijk is, wordt het cumulatieve resultaat direct overgebracht van het groepsvermogen naar het geconsolideerd resultaat.

Reële waarde hedge accounting

Reële waarde hedge accounting wordt toegepast om het risico van reële waarde wijzigingen in de afgedekte posities te mitigeren. Als wordt voldaan aan de voorwaarden van hedge accounting wordt zowel de mutatie in de reële waarde van de desbetreffende posities als de reële waarde wijziging van het afgeleide financiële instrument verantwoord in het geconsolideerd resultaat. Het niet-effectieve gedeelte wordt hiermee direct verwerkt in het geconsolideerd resultaat.

2.2.17. Overige financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa bestaan voornamelijk uit langlopende vorderingen met een looptijd langer dan een jaar zoals leningen, vorderingen en vooruitbetalingen aan geassocieerde deelnemingen, joint ventures of externe partijen. De langlopende vorderingen, leningen en vooruitbetalingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.2.18. Activa / verplichtingen aangehouden voor verkoop

Activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop en af te stoten bedrijfsactiviteiten worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop zodra de boekwaarde niet wordt gerealiseerd door voortgezet gebruik maar door verkoop. Deze classificatie vindt alleen plaats als de verkoop van de activa/verplichtingen of bedrijfsactiviteiten zeer waarschijnlijk is, deze in hun huidige toestand onmiddellijk beschikbaar zijn voor verkoop en de verkoop naar verwachting binnen een jaar zal zijn afgerond.

Activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop zijn gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde voorafgaand aan classificatie als aangehouden voor verkoop en de reële waarde verminderd met verkoopkosten.

2.2.19. Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van kostprijs, volgens de methode van het gewogen gemiddelde, en directe opbrengstwaarde. De kostprijs is de verkrijgingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten om de voorraden op hun huidige locatie en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van normale bedrijfsvoering, verminderd met verwachte verkoopkosten. Waardeverminderingen op voorraden worden ten laste van het geconsolideerd resultaat verantwoord als de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde.

2.2.20. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn vorderingen met een looptijd korter dan een jaar. Deze vorderingen omvatten ook de bedragen die op de balansdatum per saldo nog moeten worden gefactureerd voor geleverde diensten. Vorderingen worden bij eerste waardering verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van waardevermindering voor verwachte verliezen voor oninbaarheid uit hoofde van kredietrisico.

De verwachte kredietverliezen worden geschat op basis van de kredietkwaliteit van de tegenpartij op basis van individuele inschattingen of inschattingen voor een portefeuille van soortgelijke vorderingen. Stedin Groep hanteert voor de inschattingen van risico's in portefeuilles een vereenvoudigd model dat gebaseerd is op de Stedin historie van vorderingen met eenzelfde risicoprofiel en dit model wordt aangevuld met verwachte ontwikkelingen van de debiteuren en de economische omgeving.

Vorderingen worden afgeboekt wanneer duidelijk is dat de debiteur niet meer in staat zal zijn om zijn vordering te voldoen.

2.2.21. Liquide middelen

De liquide middelen omvatten de kas- en banksaldi en opvraagbare deposito's met een looptijd van maximaal drie maanden.

2.2.22. Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

In de geconsolideerde jaarrekening wordt de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening geassocieerd onder het groepsvermogen hetgeen in overeenstemming is met de contractuele voorwaarden van de obligatielening.

De hoofdsom van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening is gepresenteerd tegen nominale waarde. Zowel het disagio als de betaalde emissiekosten in verband met de uitgifte van de obligatielening zijn bij uitgifte van de lening direct verwerkt ten laste van de algemene reserve. De jaarlijks verschuldigde couponrente en de hiermee verband houdende belastingeffecten worden verwerkt in de waardering van de lening.

In de enkelvoudige jaarrekening wordt voor de presentatie van deze obligatielening tevens IFRS gevolgd.

2.2.23. Personeelsvoorzieningen

Pensioenen

De pensioenverplichtingen van bijna alle bedrijfsonderdelen zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen: de Stichting Pensioenfonds ABP (ABP) en de Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Voor een beperkt aantal medewerkers zijn individuele verzekerde regelingen van toepassing bij verschillende verzekeringsmaatschappijen.

De hoogte van het pensioen is afhankelijk van leeftijd, salaris en dienstjaren. Medewerkers hebben de keuze om onder aanpassing van de hoogte van het pensioen eerder of later dan de AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan. Dat laatste kan alleen met instemming van Stedin. Bij het ABP kunnen medewerkers met pensioen tussen 60 jaar en de AOW-gerechtigde leeftijd +5 jaar. Bij PMT ligt dit tussen 5 jaar voor en 5 jaar na de AOW-gerechtigde leeftijd.

De belangrijkste pensioenregelingen, die zijn ondergebracht bij het ABP, betreffen collectieve regelingen waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten. Deze regelingen betreffen in wezen toegezegde-pensioenregelingen. Echter, aangezien Stedin geen toegang heeft tot de benodigde informatie én de deelname aan de collectieve regelingen Stedin blootstelt aan actuariële risico's die verband houden met huidige en voormalige werknemers van andere entiteiten, worden deze regelingen behandeld als toegezegde-bijdrageregelingen en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar verwerkt als pensioenlasten in de jaarrekening.

Overige personeelsvoorzieningen

Er wordt een voorziening opgenomen voor de verplichting van Stedin Groep om bedragen uit te keren bij dienstjubilea en pensionering van medewerkers. Verder wordt een voorziening opgenomen voor de verplichting van Stedin Groep om bij te dragen in de ziektekostenpremie van gepensioneerde medewerkers, voor loonbetaling bij ziekte en het werkgeversrisico inzake de Werkloosheidswet. Deze verplichtingen worden per rapportagedatum, voor zover van toepassing, actuariel berekend volgens de vergoeding/dienstjarenmethode ('projected unit credit'-methode) met een disconteringsvoet vóór belasting waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt.

2.2.24. Overige voorzieningen

Een voorziening wordt opgenomen als een bestaande in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting van een onzekere omvang of met een onzeker tijdstip bestaat door een gebeurtenis in het verleden en waarvan het waarschijnlijk is, dat de afwikkeling zal leiden tot een uitstroom van middelen.

Voorzieningen die binnen een jaar na balansdatum worden afgewikkeld of van beperkt materieel belang zijn worden opgenomen tegen nominale waarde. Overige voorzieningen worden opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven. Bij de bepaling van deze uitgaven wordt rekening gehouden met de specifieke risico's ten aanzien van de betreffende verplichting. De contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet voor belasting waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt. Voor de bepaling van de verwachte uitgaven wordt uitgegaan van gedetailleerde plannen om daarmee onzekerheden over de omvang te beperken.

Reorganisatie

Een reorganisatievoorziening wordt opgenomen als een gedetailleerd formeel plan is opgesteld en goedgekeurd waarbij tevens de belangrijkste kenmerken van dat plan aan de direct betrokkenen zijn meegedeeld en de geldige verwachting is gewekt dat de reorganisatie zal worden doorgevoerd. In een reorganisatievoorziening zijn slechts die kosten opgenomen die direct met de reorganisatie te maken hebben, dus die als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk zijn en die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten.

2.2.25. Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, verminderd met direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden rentedragende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.2.26. Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden tegen reële waarde in de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Verplichtingen met een looptijd korter dan een jaar worden niet verdisconteerd bij eerste opname. Gezien de korte termijn van de posten handelscrediteuren en overige schulden worden deze opgenomen tegen nominale waarde.

2.2.27. Reële waarde

Reële waarde is de prijs die zou worden ontvangen om een actief te verkopen of die zou worden betaald om een verplichting over te dragen in een reguliere transactie tussen marktdeelnemers op de waardingsdatum. De reële waarde kan op verschillende wijzen worden bepaald en afhankelijk het gebruik van observeerbare gegevens wordt de waarde gerubriceerd in de volgende categorieën:

Niveau 1

Onder niveau 1 worden financiële instrumenten verantwoord waarvan de reële waarde is gebaseerd op niet aangepaste marktprijzen van gelijke instrumenten in actieve markten.

Niveau 2

Onder niveau 2 worden financiële instrumenten verantwoord met een reële waarde gebaseerd op marktprijzen of prijsopgaven aangevuld met andere beschikbare informatie. Bij de waarderingmethodiek wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van observeerbare marktprijzen. Contracten voor afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd middels afstemming met de tegenpartij, waarbij observeerbare forwardcurves van rente en valuta worden gehanteerd.

Niveau 3

Onder niveau 3 worden financiële instrumenten verantwoord die zijn gewaardeerd op basis van berekeningen waarin één of meer significante inputfactoren niet zijn gebaseerd op objectieve marktdata.

2.3. Schattingen, aannames en veronderstellingen

Voor het opmaken van deze jaarrekening zijn schattingen, aannames en veronderstellingen gedaan door het management van Stedin Groep die van invloed zijn op verantwoorde bedragen en op de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Dit betreft in het bijzonder de opbrengst van leveringen aan grootverbruikers, de gebruiksduur van materiële vaste activa, de bepaling van de reële waarde van de relevante activa en verplichtingen, bijzondere waardeverminderingen van activa en de omvang van voorzieningen. De schattingen, aannames en veronderstellingen die zijn gemaakt, zijn gebaseerd op marktgegevens, kennis en ervaring uit het verleden en andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De werkelijke resultaten kunnen echter afwijken van de gemaakte schattingen. Schattingen, aannames en veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Schattingswijzigingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien indien de wijzigingen alleen op deze periode betrekking hebben.

Indien de schattingswijziging ook betrekking heeft op toekomstige perioden, vindt wijziging vooruitziend plaats in de hiervoor relevante perioden. Eventuele bijzonderheden ten aanzien van schattingen, aannames en veronderstellingen zijn hierna opgenomen bij de toelichtingen van de betreffende resultaat- en balansposten.

Er zijn, anders dan onder IFRS 9, geen schattingswijzigingen doorgevoerd in de jaarrekening 2018 van Stedin Groep.

Gebuuksduur en restwaarde materiële en immateriële vaste activa

De afschrijvingstermijnen en restwaarden van materiële en immateriële vaste activa, zijn gebaseerd op de verwachte technische en economische levensduur van het actief. Jaarlijks vindt herbeoordeling plaats van de gebruiksduur en restwaarde. De levensduur of restwaarde van een actief kan wijzigen als gevolg van wijzigingen in externe of interne factoren, waaronder technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de markt. Deze factoren kunnen tevens leiden tot een bijzondere waardevermindering van een actief. Wanneer er aanwijzingen bestaan voor bijzondere waardevermindering wordt de realiseerbare waarde bepaald en vergeleken met de boekwaarde van het actief. Indien de realiseerbare waarde lager is, is sprake van een bijzondere waardevermindering. Voor verdere informatie zie toelichting 15 'Materiële vaste activa'.

Reële waarde netwerken gereguleerd

In de bepaling van de reële waarde van de netwerken gereguleerd wordt aangesloten bij de verwachte vergoedingsmethodiek van de ACM. In de berekening worden de te verwachten toekomstige tarieven gerelateerd aan het marktaandeel van Stedin Groep en worden de mogelijke begrenzingen van tariefcomponenten meegenomen. Voor verdere informatie zie toelichting 15 'Materiële vaste activa'.

Goodwill

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming is gelijk aan het bedrag dat voor de verwerving van het kapitaalbelang is betaald. Wanneer deze overnameprijs hoger is dan het aandeel in de reële waarde op verwervingsdatum van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen, wordt het meerdere verantwoord als goodwill.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Gealloceerde goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of de betreffende goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien de allocatie van goodwill nog niet is afgerond wordt voor deze post niet getoetst of er sprake is van een bijzondere waardervermindering.

Zie voor verdere toelichting 3 Bedrijfscombinaties en 16 Immateriële vaste activa.

Netverliezen

Allocatie is een proces waarbij door middel van ramingen de hoeveelheden getransporteerde elektriciteit en gas worden bepaald en aan gebruikers worden gealloceerd. Als onderdeel van het allocatieproces worden tevens op basis van gegevens over standaardjaarverbruik de netverliezen zo nauwkeurig mogelijk geraamd. Het aan verbruikers initieel gealloceerde verbruik wordt gecorrigeerd voor de feitelijke hoeveelheden die via meteropname zijn verkregen ('reconciliatie'), waarbij de ramingen

worden herijkt. De wettelijke afspraken inzake allocatie en reconciliatie schrijven een afhandeling binnen 21 maanden na het einde van de maand van levering voor. De verwachte resultaten uit reconciliatie zijn zo nauwkeurig mogelijk geraamd en in de jaarrekening verwerkt. De uiteindelijke vereffening op basis van de werkelijke verbruiken kan in de toekomst leiden tot resultaat-effecten. De inschatting van de verplichting uit hoofde van nog af te rekenen netverliezen is onderdeel van de 'Overige schulden en overlopende passiva' zoals opgenomen in toelichting [28 Handelscrediteuren en overige schulden](#).

2.4. Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden

2.4.1 IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' - Impact op de opname, waardering en presentatie van contracten met klanten

Vanaf 1 januari 2018 past Stedin Groep IFRS 15 toe. De invoering van de nieuwe standaard is geëffectueerd overeenkomstig de aangepaste retrospectieve methode. Onder deze methode heeft Stedin Groep alle op 1 januari 2018 lopende contracten met klanten beoordeeld. Op grond van deze beoordeling heeft Stedin Groep geconcludeerd dat de invoering van de standaard geen aanleiding geeft tot aanpassing van het groepsvermogen per 1 januari 2018. De belangrijkste grondslag voor de conclusie is gelegen in het feit dat de allocatie van de transactieprijs aan de diverse onderkende prestatieverplichtingen niet wezenlijk afwijkt van de relatief zelfstandige verkoopprijzen van de onderkende prestatieverplichtingen. Dit onder meer door het ontbreken van gebundelde goederen en diensten in combinatie met kortingen en/of significante financieringselementen. Daar komt bij dat de opbrengstverantwoording in belangrijke mate over een periode plaats vindt. Tegelijkertijd blijft de waardering en presentatie van de contractactiva en -verplichtingen ongewijzigd.

De presentatie van de opbrengsten blijft ongewijzigd met uitzondering van de realisatie van de vooruitontvangen bijdragen aansluitkosten en de op basis van wettelijke regelingen aan klanten verschuldigde tegemoetkomingen.

Tot en met 2017 is de realisatie van de vooruitontvangen bijdragen aansluitkosten gepresenteerd onder de overige baten (2017: € 14 miljoen). Verder worden op basis van wettelijke regelingen, aan klanten verschuldigde tegemoetkomingen bij storingen in het transport van elektriciteit en gas gecorrigeerd op de netto-omzet in 2018. Deze tegemoetkomingen werden in 2017 onder de overige bedrijfskosten verantwoord (€ 2 miljoen).

De incrementele kosten verbonden aan het sluiten van overeenkomsten met contractanten zijn minimaal en worden derhalve niet geactiveerd.

Nadere toelichtingen op de contractactiva- en verplichtingen per ultimo 2018 zijn opgenomen onder [21 Handelsdebiteuren en overige vorderingen](#) respectievelijk [28 Handelscrediteuren en overige schulden](#).

2.4.2. IFRS 9 'Financial Instruments' – Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Classificatie en waardering

Vanaf 1 januari 2018 past Stedin Groep IFRS 9 toe. De invoering van IFRS 9 betekent dat het cumulatieve effect van de overgang naar de stand per 1 januari 2018 als stelselwijziging via het groepsvermogen wordt verwerkt. De invoering van de standaard geen aanleiding geeft tot aanpassing van het groepsvermogen per 1 januari 2018 en de vergelijkende cijfers over 2017 zijn niet aangepast.

De belangrijkste effecten van de invoering van IFRS 9 zijn als volgt:

Balanspost	x € 1 miljoen	Classificatie en waardering volgens IFRS 9	Classificatie en waardering volgens IAS 39
Handelsdebiteuren	132	Financieel actief / Geamortiseerde kostprijs	Leningen en vorderingen / Geamortiseerde kostprijs
Handelscrediteuren	73	Schuldinstrument / Geamortiseerde kostprijs	Leningen en vorderingen / Geamortiseerde kostprijs
Rentedragende verplichtingen	2.753	Schuldinstrument / Geamortiseerde kostprijs	Leningen en vorderingen / Geamortiseerde kostprijs
Afgeleide financiële instrumenten	65	Derivaat / Reële waarde met waardeveranderingen in het eigen vermogen (hedge accounting) of in het resultaat	Reële waarde optie / Reële waarde met waardeveranderingen in het eigen vermogen of in het resultaat

De handelsdebiteuren worden allen aangehouden om over de looptijd de hoofdsom, en eventueel verschuldigde rente, te ontvangen. Derhalve blijven onder IFRS 9 deze vorderingen gewaardeerd op kostprijs. De invoering van IFRS 9 heeft geen invloed op de waardering van de handelscrediteuren en rentedragende verplichtingen. Afgeleide financiële instrumenten blijven ongewijzigd gewaardeerd tegen reële waarde waarbij waardeveranderingen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Bijzondere waardevermindering van vorderingen

IFRS 9 bevat een "expected loss" model voor bijzondere waardeverminderingen van financiële activa. Bij het ontstaan van het financiële actief wordt onder dit model een waardevermindering opgenomen op basis van de kredietkenmerken en toekomstverwachtingen voor het kredietrisico. De waardeverminderingen in IAS 39 vonden plaats op basis van een "incurred loss" model waarbij waardeverminderingen worden verantwoord zodra een indicatie hiertoe is vastgesteld. Stedin Groep heeft een analyse uitgevoerd voor de overgang naar het "expected loss" model waaruit blijkt dat de omvang van de bestaande voorziening voor bijzondere waardeverminderingen van financiële activa niet significant wijzigt.

Kasstroomhedge accounting

Kasstroomhedge accounting onder IFRS 9 wordt toegepast op basis van Stedin Groep's risicomanagement strategieën en de aanwezige toekomstige risico's (onzekere kasstromen) en afdekkingsinstrumenten (afgeleide financiële instrumenten). Stedin Groep heeft haar hedgedocumentatie per 1 januari 2018 in lijn gebracht met de vereisten overeenkomstig IFRS 9.

Met de invoering van IFRS 9 kiest Stedin Groep voor toepassing van het zogenaamde "cost-of-hedging" concept als gevolg waarvan volatiliteit in het resultaat wordt beperkt. De veranderingen in de reële waarde als gevolg van de "cross currency basis spread" component wordt opgenomen als een afzonderlijk eigenvermogensinstrument en lineair geamortiseerd over de looptijd van de corresponderende afdekkingsrelatie. De aanpassing leidt tot een splitsing van de kasstroomhedge reserve op 1 januari 2018 voor de vorming van de hedgekostenreserve van € 1 miljoen.

3. Bedrijfscombinaties

Aankoop Zeeuwse Netwerkhouding N.V.

Op 13 juni 2017 heeft Stedin Holding N.V. alle aandelen in Zeeuwse Netwerkhouding N.V. (nu genaamd DNWG Groep N.V. en verder ook DNWG) geacquireerd en daarmee volledige zeggenschap verkregen. Stedin Groep heeft de acquisitieprijs volledig in liquide middelen voldaan.

De medewerkers van DNWG zijn werkzaam in de bedrijfsonderdelen Enduris B.V. (regionale netbeheerder) en DNWG Infra B.V. DNWG is gepositioneerd als apart segment binnen Stedin Groep.

De waardering van de activa en verplichtingen is in de 2017 geconsolideerde jaarrekening op voorlopige basis opgenomen. De voorlopige goodwill is destijds nog niet gealloceerd aan kasstroom genererende eenheden. Reden hiervoor is dat Stedin Groep haar analyse van de synergievoordelen alsmede de bepaling van de reële waarde van alle identificeerbare activa en passiva nog niet volledig afgerond had.

Deze analyses zijn in de eerste helft van 2018 afgerond. De definitieve goodwill is gealloceerd aan Stedin voor € 30 miljoen en aan DNWG voor € 47 miljoen. De aanpassingen ten opzichte van de voorlopige verwerking in de 2017 jaarrekening zijn retrospectief verwerkt in de vergelijkende cijfers conform de eisen van IFRS 3. Het effect van de retrospectieve verwerking betreft een lager netto resultaat van € 1 miljoen voor 2017 in verband met een hogere vennootschapsbelastinglast van € 1 miljoen.

Onderstaande tabel geeft inzicht in verschillen tussen de voorlopige en de definitieve verwerking:

Allocatie van de overnamesom Zeeuwse Netwerk Holding N.V. x € 1 miljoen	Definitief	Voorlopig	Vershil
Activa			
Materiële vaste activa: netwerken, aansluitingen en slimme meters	627	621	6
Immateriële vaste activa	9	10	-1
Uitgestelde belastingvorderingen	9	8	1
Financiële vaste activa	5	4	1
Liquide middelen	13	13	-
Totaal activa	663	656	7
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	150	150	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	33	28	5
Voorzieningen	15	15	-
Vooruitontvangen bedragen	71	71	-
Werkkapitaal	16	20	-4
Totaal verplichtingen	285	284	1
Netto verworven activa	378	372	6
Totale overnameprijs	455	455	-
Goodwill	77	83	-6

4. Operationele segmenten

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Stedin Groep en zijn niet gewijzigd ten opzichte van de 2017 jaarrekening van Stedin Groep. De segmenten zijn:

Segment Stedin

Het bedrijfssegment Stedin bestaat uit het gereguleerde domein: de netbeheerder Stedin. Stedin beheert de gas- en elektriciteitsnetten in haar verzorgingsgebied.

Segment Joulz

Het segment Joulz betreft Joulz Energy Solutions B.V., expert in ontwerp, aanleg en beheer van complexe midden- en hoogspanningsinstallaties.

Per 1 september 2018 heeft Stedin Groep de commerciële activiteiten verantwoord binnen het segment Joulz verkocht aan Visser & Smit Hanab. In samenhang hiermee zijn de gereguleerde activiteiten van het segment Joulz per 1 juli 2018 geïntegreerd binnen Stedin. Derhalve is het segment Joulz per 1 september 2018 opgeheven. De over 2018 gepresenteerde resultaten betreffen derhalve de periode van 1 januari tot en met 3 september 2018.

Segment DNWG

Het bedrijfssegment DNWG is de entiteit DNWG Groep N.V. dat bestaat uit de netbeheerder Enduris B.V. die de gas- en elektriciteitsnetten in de provincie Zeeland beheert, DNWG Infra B.V. (voorheen DELTA Infra B.V.) dat de niet-gereguleerde infrastructuurdienstverlening op het gebied van elektriciteit, gas, water en data verzorgt en DNWG Warmte B.V. dat infrastructuurverlening op het gebied van warmte verzorgt. DNWG is sinds 13 juni 2017 onderdeel van de Stedin Groep. De financiële informatie van DNWG is vanaf 30 juni 2017 opgenomen in de cijfers van Stedin Groep. Het verschil tussen overnamedatum (13 juni 2017) en aanvang verwerking (30 juni 2017) heeft geen materiële impact op het groepsvermogen en het geconsolideerd resultaat van Stedin Groep. In de laatste twee weken van juni 2017 hebben er geen materiële of bijzondere gebeurtenissen plaatsgevonden.

Segment 'Overige en eliminaties'

De belangrijkste onderdelen van het segment 'Overige en eliminaties' zijn de infrastructurele-, meet- en stoomnetwerkdiensten van Joulz Diensten, de activiteiten van de houdstervenootschap alsmede de eliminatie van de onderlinge transacties. Dit segment bevat tevens de beëindigde bedrijfsactiviteiten van CityTec (tot en met maart 2017) en het afgesplitste energiebedrijf Eneco (tot en met 31 januari 2017). Overige onderdelen zijn - gezien de niet-materiële omvang - niet zelfstandig als een 'rapportagesegment' aan te merken volgens de criteria van IFRS 8 'Operating Segments' en derhalve verwerkt binnen het segment 'Overige en eliminaties'.

De balansen per operationeel segment worden niet periodiek gerapporteerd in de interne managementinformatie en daarom heeft Stedin Groep besloten deze niet te presenteren. De door Stedin Groep gehanteerde waarderingsgrondslagen van de jaarrekening van de Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd.

De bedrijfsresultaten hebben geen cyclisch karakter en worden niet in materiële zin beïnvloed door seizoenspatronen.

4.1. Opbrengsten, bedrijfsresultaat en investeringen per segment

Stedin Groep is uitsluitend in Nederland actief en de opbrengsten van Stedin Groep worden volledig gerealiseerd in Nederland. Conform de vereisten van IFRS 15, disaggregeert de volgende tabel de netto-omzet over 2018 in categorieën die inzicht geven in hoe de aard, omvang, timing en onzekerheid van de omzet en kasstromen worden beïnvloed door economische factoren. Hierbij heeft Stedin Groep voor het gereguleerde domein zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de periodieke rapportages die vereist zijn door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). De tabel bevat ook een aansluiting van de gedisaggregeerde omzet met de segmentinformatie op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur:

2018 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet					
- Gereguleerde transport-, aansluit- en meetdiensten Elektriciteit	667	-	85	-	752
- Gereguleerde -transport-, aansluit- en meetdiensten Gas	317	-	31	-	348
- Infradiensten en overige	40	30	51	49	170
Overige baten	27	46	5	-62	16
Bedrijfskosten	617	76	115	-31	777
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	254	-	35	8	297
Totaal bedrijfskosten	871	76	150	-23	1.074
Bedrijfsresultaat	180	-	22	10	212
Financiële baten en lasten	-23	-	-4	-45	-72
Resultaat voor belastingen	157	-	18	-35	140
Belastingen	-20	-	1	-3	-22
Resultaat na belastingen	137	-	19	-38	118

De investeringen in 2018 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2018 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investerings in materiële en immateriële vaste activa	538	-	61	8	607

De opbrengsten en resultaten over en investeringen in 2017 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2017 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet	973	60	78	43	1.154
Overige baten	49	113	2	-124	40
Bedrijfskosten	606	165	53	-101	723
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	246	1	14	12	273
Totaal bedrijfskosten	852	166	67	-89	996
Bedrijfsresultaat	170	7	13	8	198
Financiële baten en lasten	-42	-	-3	-34	-79
Resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	128	7	10	-26	119
Belastingen	-28	-2	-2	1	-31
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	100	5	8	-25	88
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	335	335
Resultaat na belastingen	100	5	8	310	423

2017 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	456	1	30	7	494

Vaste activa per land

De vaste activa van alle segmenten hebben betrekking op in Nederland gevestigde entiteiten.

Grote klanten

Stedin Groep heeft geen klanten waarvan de omzet per klant 10% of meer bedraagt van de totale omzet.

5. Netto-omzet

x € 1 miljoen	2018	2017
Transport- en aansluitdienst Elektriciteit	703	619
Transport- en aansluitdienst Gas	309	286
Meetdienst	88	102
Infradiensten en overige	170	147
Totaal	1.270	1.154

De netto-omzet over 2018 is met € 116 miljoen gestegen ten opzichte van vorig boekjaar. Deze stijging wordt met name veroorzaakt doordat DNWG een heel jaar onderdeel is van de Stedin Groep (€ 63 miljoen impact op de transport- en aansluit -en meetdienst voor Elektriciteit en Gas).

Daarnaast dragen hogere gereguleerde tarieven voor transportdienst en aansluitingdienst voor € 49 miljoen bij aan hogere netto-omzet. In 2018 is in het meetdomein een tariefsverlaging doorgevoerd voor € 20 miljoen. Het totale prijseffect resulteert in een hogere omzet van € 29 miljoen. Bij Stedin is het aantal kleinverbruikaansluitingen voor zowel gas als elektriciteit gestegen.

In de overige netto-omzet is € 2 miljoen verantwoord uit hoofde van de ultimo 2017 als niet uit balans blijkend recht verantwoorde 'Vordering op de Gemeente Rotterdam inzake 'Verlegregeling' bij de 'Leidingverordening Rotterdam'. De bate betreft de amortisatie 2018 van de door de Gemeente Rotterdam in 2018 betaalde vordering van € 21 miljoen, waarvan € 12 miljoen is verantwoord is onder de 'Vooruitontvangen opbrengsten'.

6. Overige baten

De overige baten zijn met € 24 miljoen gedaald ten opzichte van vorig boekjaar en bedragen € 16 miljoen.

Dit heeft te maken met de verantwoording in 2018 van de gerealiseerde klantbijdragen als onderdeel van de netto-omzet in plaats van als overige baten (2018: € 18 miljoen).

7. Personeelskosten

x € 1 miljoen	2018	2017
Lonen en salarissen	252	223
Sociale lasten	33	31
Pensioenpremies	34	27
Inhuur personeel	58	55
Overige personeelskosten	32	33
Totaal	409	369

De personeelskosten zijn gestegen met € 40 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar.

De personeelskosten zijn gestegen doordat DNWG in 2018 een volledig jaar onderdeel is van Stedin Groep (€ 33 miljoen). Als gevolg van de nieuwe CAO en verhoging van RAB CRD (Resultaatafhankelijke beloning, Collectieve resultaatdeling) zijn de lasten gestegen met € 6 mln. Sociale lasten en pensioenen stijgen met de groei van het aantal fte's en daarnaast zijn tevens de pensioenpremies gestegen.

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van ingeleend personeel zijn als geactiveerde productie in mindering gebracht op de kosten inhuur personeel. Dit betreft € 17 miljoen (2017: € 11 miljoen).

7.1. Personeelsaantallen

Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	2018	2017
Stedin	3.335	3.068
Joulz	268	487
DNWG	621	312*
Overig	146	144
Totaal voortgezette bedrijfsactiviteiten	4.370	4.011
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	257**
Totaal beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	257
Totaal gemiddeld aantal fte	4.370	4.268
Waar van werkzaam buiten Nederland		20***
Waar van man	84%	82%
Waar van vrouw	16%	18%

* DNWG had over de maanden juli (vanaf overnamedatum) tot en met december gemiddeld 624 fte in dienst. In bovenstaande tabel is het gemiddelde aantal fte voor heel Stedin Groep op jaarbasis opgenomen.

** In de beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn de fte's van Energiebedrijf en CityTec opgenomen. Voor Energiebedrijf 2017 betreft dat enkel de maand januari, voor CityTec 2017 de maanden januari tot en met maart.

*** De medewerkers werkzaam buiten Nederland hebben betrekking op de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

7.2. Bezoldiging bestuurders

Op de bezoldiging van de bestuurders van Stedin Groep is de Wet Normering Topinkomens van toepassing. De WNT stelt dan ook nadrukkelijk grenzen aan het beloningsbeleid dat geldt voor de leden van de raad van bestuur.

De maximale bezoldiging op grond van het beloningsbeleid is gelijk aan het algemeen bezoldigingsmaximum van de WNT. Variabele beloning maakt geen onderdeel uit van het beloningspakket. Voor de bestuurders geldt dezelfde pensioenregeling als voor de overige medewerkers van Stedin Groep.

De raad van commissarissen stelt jaarlijks het vaste jaarinkomen inclusief vakantiegeld van de bestuurders vast. De remuneratiecommissie evalueert jaarlijks het functioneren van de bestuurders en formuleert een voorstel aan de raad van commissarissen voor eventuele aanpassing van het vaste jaarinkomen, inclusief indexatie. Het beloningsbeleid is in de aandeelhoudersvergadering van 13 april 2018 goedgekeurd.

Met ingang van 1 januari 2018 bestaat de leiding van Stedin Groep uit vier bestuursleden. Alle vier de leden van de raad van bestuur hebben een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met Stedin Netbeheer B.V., met een opzegtermijn van vier maanden voor Stedin Groep.

7.3. Bezoldiging commissarissen

De Stedin organisatie die is ontstaan na de splitsing van Eneco Groep in 2017 is een complexere organisatie met toegenomen verantwoordelijkheden en tijdsbesteding voor de commissarisfuncties. Dat is in 2017 aanleiding geweest om de bezoldiging van de commissarissen van Stedin Holding N.V. te herzien. Net als bij de bezoldiging van de bestuurders is de WNT ook van toepassing op de bezoldiging van de raad van commissarissen. Het nieuwe beloningsbeleid voor de leden van de RvC is vastgesteld op de maximaal toegestane bezoldiging volgens de WNT. Dat houdt in dat de bezoldiging voor de voorzitter van de raad van commissarissen 15% van de geldende WNT-norm bedraagt en voor de leden 10%. De RvC leden ontvangen geen vaste kostenvergoeding. Het nieuwe beloningsbeleid voor de RvC is in de aandeelhoudersvergadering van 13 april 2018 goedgekeurd.

7.4.1 WNT verantwoording 2018 Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V.

De WNT is van toepassing op Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. Het voor Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 189.000. Dit betreft het algemeen bezoldigingsmaximum.

7.4.2 Bezoldiging topfunctionarissen

De vier leden van de raad van bestuur van Stedin Groep zijn in dienst van Stedin Netbeheer B.V. en kwalificeren allen als topfunctionaris conform de WNT. Marc van der Linden, Judith Koole en David Peters zijn benoemd na 2013. Daarom geldt voor hen het algemeen bezoldigingsmaximum. Op de bezoldiging van Gerard Vesseur is het overgangsrecht van toepassing. Zijn bezoldiging is in 2018 voor het tweede achtereenvolgende jaar afgebouwd, conform het overgangsrecht voor bezoldigingsafspraken die voor 1 januari 2013 zijn gemaakt.

Tabel *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling*

Gegevens 2018 x € 1	Marc van der Linden	Gerard Vesseur	Judith Koole	David Peters
Functiegegevens	CEO	CFO	COO	CTO
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.704	234.010	169.521	179.181
Beloningen betaalbaar op termijn	19.296	21.346	19.479	19.823
<i>Subtotaal</i>	<i>189.000</i>	<i>255.356</i>	<i>189.000</i>	<i>199.004</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000	189.000	189.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	189.000	255.356	189.000	199.004
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	Overschrijding toegestaan op grond van reeds bestaande afspraken waarop overgangsrecht van toepassing is.	N.v.t.	Overschrijding toegestaan vanwege uitbetaling variabele beloning die toeziet op de vorige functie.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017				
Functiegegevens	CEO	CFO	COO	-
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/02-31/12	01/01-31/12	01/02-31/12	-
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	-
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	-
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.983	246.618	177.538	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.644	21.180	15.761	-
<i>Subtotaal</i>	<i>165.627</i>	<i>267.798</i>	<i>193.299</i>	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	165.627	181.000	165.627	-
Totale bezoldiging	165.627	267.798	193.299	-

Daarnaast kwalificeert ook de directie van DNWG Groep N.V., waarvan netbeheerder Enduris B.V. onderdeel uitmaakt, als topfunctionaris op grond van de WNT. Tot 1 mei 2018 werd de directiefunctie tijdelijk vervuld door Ad van Sluijs. Per die datum is de functie definitief ingevuld en is hij opgevolgd door Koen Verbogt. Ad van Sluijs en Koen Verbogt zijn net als alle andere medewerkers van DNWG in dienst van DNWG Staff B.V. en kwalificeren derhalve als topfunctionaris zonder dienstbetrekking voor Enduris B.V.

Tabel *Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12*

x € 1	Koen Verbogt		Ad van Sluijs	
	Directeur		Waarnemend directeur	
Kalenderjaar	2018	2017	2018	2017
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	01/05-31/12	n.v.t.	01/01-30/04	19/12-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8	0	4	1
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum				
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	182	n.v.t.	182	176
Maxima op basis van de normbedragen per maand	190.000	n.v.t.	101.200	24.500
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	190.000		125.700	
Bezoldiging				
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?		Ja		Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	61.168	n.v.t.	31.657	2.367
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	61.168		34.024	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.
Totale bezoldiging, exclusief BTW	61.168		34.024	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.

7.4.3 Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

In 2018 is de bezoldiging voor de leden van de raad van commissarissen met goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering vastgesteld op de WNT norm voor de hoogste toezichthoudende organen. Tineke Bahlmann is als lid van de RvC afgetreden per 13 april 2018 en aansluitend opgevolgd door Annie Krist. Per 21 september 2018 is Hanne Buis toegetreden als lid van de raad van commissarissen.

x € 1	Pieter Trienekens	Tineke Bahlmann	Dick van Well	Theo Eysink	Jules Kortenhorst	Annie Krist	Hanne Buis
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01-31/12	01/01-13/04	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	14/04-31/12	21/09-31/12

Bezoldiging

Totale bezoldiging	28.350	5.333	18.900	18.900	18.900	13.567	5.282
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	5.333	18.900	18.900	18.900	13.567	5.282
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2017

Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	-	-
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/02-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/02-31/12	01/01-31/12	-	-

Bezoldiging

Totale bezoldiging	16.969	12.500	15.000	11.458	10.109	-	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.844	18.100	18.100	16.563	18.100	-	-

8. Kosten van inkoop en uitbesteed werk

x € 1 miljoen	2018	2017
Inkoopkosten	180	159
Uitbesteed werk	147	117
Totaal	327	276

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 51 miljoen gestegen ten opzichte van 2017.

De inkoopkosten stegen in totaal met € 21 miljoen. Deze stijging is nader onder te verdelen in een stijging van de kosten voor inkoop netverlies van € 17 miljoen en een stijging van € 4 miljoen voor de inkoopkosten transportcapaciteit.

De stijging van inkoopkosten van transportcapaciteit van € 4 miljoen, bestaat uit een stijging van € 6 miljoen bij DNWG toe te schrijven feit dat DNWG een heel jaar onderdeel is van Stedin Groep en een daling van € 2 miljoen bij Stedin. De daling bij Stedin is toe te schrijven aan lagere inkoopkosten bij TenneT (€ 1 miljoen) met name veroorzaakt door lagere inkoop van transportcapaciteit(volume) en gedaalde inkoopkosten van transportcapaciteit bij de regionale netbeheerders (€ 1 miljoen), met name door de verkoop van Weert.

De stijging van de netverliezen van € 17 miljoen, bestaat uit een stijging van € 2 miljoen bij DNWG toe te schrijven aan een heel jaar DNWG (2017: 6 maanden) en stijging van € 15 miljoen bij Stedin. De stijging bij Stedin is met name veroorzaakt door hogere inkooprijzen.

De kosten voor uitbesteed werk stegen met € 30 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging werd met name veroorzaakt doordat DNWG een heel jaar onderdeel is van de Stedin Groep. Daarnaast stegen de kosten voor uitbesteed werk door een toegenomen activiteitsniveau ten opzichte van 2017.

9. Overige bedrijfskosten

x € 1 miljoen	2018	2017
Precario en concessies	71	80
IT kosten	42	44
Leasekosten	24	23
Huisvestingskosten	21	17
Voorzieningen	6	7
Overige kosten	43	42
Totaal	207	213

De overige bedrijfskosten zijn gedaald met € 6 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar met name als gevolg van daling van precario en concessies. In de overige bedrijfskosten, onder 'Voorzieningen' is € 2 miljoen (2017: € 2 miljoen) verantwoord als dotatie aan de voorziening voor verwachte kredietverliezen.

10. Geactiveerde uren

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van eigen personeel worden als geactiveerde productie in mindering gebracht op de bedrijfskosten.

De geactiveerde uren zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 31 miljoen naar € 166 miljoen. Hiervan wordt € 8 miljoen veroorzaakt door de overname van DNWG en € 23 miljoen door de toename van het investeringsniveau (meer klantgedreven aanvragen).

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van inleen personeel zijn in mindering gebracht op de personeelskosten (ingeleend personeel), zie hiervoor toelichting [7 Personeelskosten](#).

11. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

2018 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	7	261	9	277
Desinvesteringen	1	19	-	20
Totaal 2018	8	280	9	297

2017 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	8	241	9	258
Desinvesteringen	-	11	4	15
Totaal 2017	8	252	13	273

De afschrijvingen en desinvesteringen hebben betrekking op materiële en immateriële vaste activa en zijn gestegen met € 24 miljoen ten opzichte van 2017.

De reguliere afschrijvingen zijn met € 19 miljoen gestegen, dit wordt verklaard door een toename in de materiële vaste activa. De desinvesteringsafschrijvingen zijn gestegen met € 5 miljoen. Dit komt volledig voort uit desinvesteringen van DNWG.

De desinvesteringen vaste activa exclusief resultaten op desinvesteringen bedragen € 23 miljoen (2017: € 34 miljoen).

12. Financiële baten en lasten

x € 1 miljoen	2018	2017
Rentebaten	-10	-1
Rentelasten	82	80
Totaal	72	79

De financiële baten en lasten over 2018 bedragen € 72 miljoen (2017: € 79 miljoen). De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen. Verder is in 2018 rente geactiveerd over de activa in aanbouw voor een bedrag van € 3 miljoen (2017: € 3 miljoen).

De rentebate van € 10 mln is eenmalig en betreft de in 2018 ontvangen rente uit hoofde van een afrekening met de Gemeente Rotterdam inzake 'Verlegregeling bij de Leidingverordening Rotterdam'.

13. Belastingen

De specificatie van de belastingen over het resultaat uit voorgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2018	2017*
Acute belastinglasten en belastingbaten huidig jaar	30	29
Vrijval uitgestelde belastingen uit hoofde van wijziging vpb-tarieven	-14	-
Mutatie uitgestelde belastingen	5	2
Mutatie uitgestelde belastingen voorgaande jaren	1	-
Belastingen over het resultaat	22	31

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG. Zie toelichting 18 voor de vrijval van de uitgestelde belasting uit hoofde van wijziging vpb-tarieven.

Specificatie van de actuele belastinglasten en -baten over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2018	2017
Resultaat voor belasting	140	119
Deelnemingsvrijstelling	-	2
Fiscaal niet-aftekbare kosten	2	4
Fiscaal afwijkende afschrijving	-19	-6
Fiscaal belastbaar bedrag	123	119
Nominaal belastingtarief	25%	25%
Actuele belastinglasten	30	29

Specificatie van de effectieve belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten:

	2018	2017
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
Effect van:		
- Deelnemingsvrijstelling	0,0%	0,4%
- Fiscaal niet-aftekbare kosten	0,3%	0,8%
- Wijziging vpb-tarieven	-10,1%	0,0%
- Resultaat vrij van belasting	0,0%	-1,3%
- Fiscale stimuleringsmaatregelen (Energie-investeringsaftrek)	-0,1%	0,0%
- Overige	0,6%	0,0%
Effectieve belastingdruk	15,7%	24,9%

De vennootschapsbelasting wordt verrekend tussen Stedin Holding N.V. en haar dochtermaatschappijen als ware de dochtermaatschappijen zelfstandig belastingplichtig. Tot en met 2017 werd voor Stedin Netbeheer B.V. een andere methode van verrekening toegepast. Dit is in 2018 aangepast.

14. Beëindigde bedrijfsactiviteiten, activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Op 12 maart 2019 hebben Stedin Groep en 3i Infrastructure een voorlopige koopovereenkomst getekend voor de overname van Joulz Infradiensten B.V. (Joulz Infra) en Joulz Meetbedrijf B.V. (Joulz Meet). De transactie is onder voorbehoud van de goedkeuring van aandeelhouders en toezichthouder. Voorafgaand aan de verkoop heeft Stedin Groep Personeels B.V., per 1 januari 2019, de medewerkers werkzaam ten behoeve van de activiteiten van betreffende vennootschappen juridisch afgesplitst naar Joulz Infradiensten B.V.

De vennootschappen voldoen aan de criteria van IFRS 5 om als “aangehouden voor verkoop” te worden geclassificeerd per 31 oktober 2018. De te verkopen activa en passiva zijn daarom als vlottende activa en kortlopende schulden gepresenteerd op de balans. Het effect op de winst-en-verliesrekening is een lagere afschrijvingslast van € 0,6 miljoen ten opzichte van de situatie dat Joulz Meet en Joulz Infra niet als aangehouden voor verkoop zouden zijn verwerkt.

De onderstaande tabel geeft inzicht in de betreffende activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Activa		
Machines en installaties	42	-
Af te stoten activa	21	-
Totaal	63	-
Verplichtingen		
Af te stoten verplichtingen	7	-
Totaal	7	-

Beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2018 zijn er geen transacties die kwalificeren als beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Onderstaande tabel toont de specificatie van de resultaten na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten over 2017:

x € 1 miljoen	2017*
Resultaat voor belastingen	98
Belastingen	-17
Resultaat uit hoofde van herwaardering naar reële waarde	254
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	335
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.	
Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	335
Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	76
Totaal toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.	411
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.	
Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	293
Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	159
Totaal toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.	452

* Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva samenhangende met de overname van DNWG.

De resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten over 2017 omvatten de resultaten uit hoofde van de splitsing van de geïntegreerde vennootschap Eneco Holding N.V. in Eneco Groep en Stedin Groep per 31 januari 2017 en de verkoop van CityTec B.V. per 31 maart 2017. Beide entiteiten zijn voor de respectievelijke transacties geherwaardeerd naar reële waarde. Voor een volledig inzicht in de resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten over 2017 verwijst Stedin naar toelichting 14 'Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop' in de jaarrekening over 2017.

15. Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfsgebouwen	Machines en installaties	Netwerken gereguleerd*	Overige bedrijfsmiddelen	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2017	31	109	8.277	122	2	8.541
Investerings	1	8	476	1	4	490
Acquisities**	7	4	615	-	1	627
Desinvesteringen	-2	-14	-51	-76	-1	-144
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	192	-	-	192
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-3	-	-	-3
Herclassificatie overig	-	-3	-1	1	-2	-5
Aanschafwaarde per 31 december 2017	37	104	9.505	48	4	9.698
Investerings	1	3	589	-	9	602
Desinvesteringen	-	-5	-108	-1	-	-114
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-69	-	-	-	-69
Herclassificatie overig	-9	8	65	2	-7	59
Aanschafwaarde per 31 december 2018	29	41	10.051	49	6	10.176
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2017	15	41	3.192	88	-	3.336
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	2	6	241	5	-	254
Desinvesteringen	-2	-10	-41	-57	-	-110
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	78	-	-	78
Herclassificatie overig	-	-1	1	-	-	-
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2017	15	36	3.471	36	-	3.558
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	1	6	261	5	-	273
Desinvesteringen	-	-3	-88	-1	-	-92
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-27	-	-	-	-27
Herclassificatie overig	-4	4	58	-	-	58
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2018	12	16	3.702	40	-	3.770
Netto boekwaarde per 31 december 2017	22	68	6.034	12	4	6.140
Netto boekwaarde per 31 december 2018	17	25	6.349	9	6	6.406

* Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw.

** De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

De netto boekwaarde van de materiële vaste activa zijn toegenomen met € 266 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. De investeringen van Stedin Groep bedroegen € 602 miljoen en hadden met name betrekking op de gereguleerde gas- en elektriciteitsnetwerken en op de grootschalige aanbidding en installatie van slimme meters. De desinvesteringen hadden betrekking op het buiten gebruik stellen van activa (met name de machines en installaties in het gereguleerde domein).

Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw. Op de activa in aanbouw is voor € 3 miljoen aan rente geactiveerd, waarbij het gehanteerde rentepercentage 3,0% bedraagt (2017: € 3 miljoen, tegen 3,8%).

Netwerken gereguleerd worden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde zijnde de reële waarde op herwaarderingsdatum verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De overige materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

In 2017 zijn in de waardering van materiele vaste activa de onderstaande aanpassingen verwerkt:

- Een schattingswijziging van de levensduur van commerciële meetinrichtingen naar 10 jaar;
- Een verbetering van de berekeningswijze van de reële waarde van de netwerken gereguleerd resulterend in een schattingswijziging. Verbetering is bereikt door nauwkeuriger aan te sluiten bij de verwachte vergoedingsmethodiek van de toezichthouder (Autoriteit Consument en Markt). Vanaf 2017 is een belangrijke parameter voor de waardering de geïndexeerde gestandaardiseerde activawaarde van de netwerken gereguleerd. De geïndexeerde gestandaardiseerde

activawaarde samen met het toegestane rendement is de basis voor de kapitaalsvergoeding voor de netwerken. De hieruit voortvloeiende herwaardering per 1 januari 2017 is zelfstandig uitgevoerd zonder gebruik te maken van een externe waarderingsspecialist. Wijziging van de afschrijvingen en vrijval van de herwaarderingsreserve keren jaarlijks terug totdat de netwerken worden geherwaardeerd, hetgeen in 2021 zal plaatsvinden aan het begin van de nieuwe reguleringsperiode.

De belangrijkste gegevens die worden gebruikt voor de bepaling van de reële waarde zijn:

Parameters voor bepaling reële waarde netwerken gereguleerd

Waarderingsmethode (ACM)	Inkomstenbenadering, die is afgeleid van de geïndexeerde gereguleerde activa waarde.
Kasstroomhorizon netten in jaren	Resterende looptijd Netwerken gereguleerd
Gehanteerde WACC (ACM) in procenten	4,04%
Wijzigingsdatum WACC (ACM)	2021
Marktaandeel Stedin Groep in Nederland (ACM) in procenten	Elektriciteittransport 24% en gastransport 26%

In 2018 hebben zich geen wijzigingen in waarderingsmethodiek voorgedaan. De reële waarde van de netten wordt opnieuw getoetst in 2021 wanneer de nieuwe reguleringsinformatie van de ACM beschikbaar is. In 2021 maakt de ACM deze informatie weer openbaar waarmee de niet waarneembare parameters voor reële waardebeoordeling uit 'niveau 3' van IFRS 13 voor dat moment weer 'objectieve marktgegevens' zijn voor Stedin Groep.

In 2018 hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan.

Per 31 december 2018 bedraagt de boekwaarde tegen historische kostprijs van Netwerken gereguleerd € 5.475 miljoen (31 december 2017: € 5.167 miljoen).

16. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2018 is als volgt:

x € 1 miljoen	Goodwill	Licenties en software	Concessies, vergunningen en rechten	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2017	-	19	9	28
Investerings	-	3	1	4
Acquisities*	77	9	-	86
Herclassificatie overig	-	-5	-	-5
Aanschafwaarde per 31 december 2017	77	26	10	113
Investerings	-	4	1	5
Desinvesterings	-	-1	-	-1
Herclassificatie overig	-	2	-	2
Aanschafwaarde per 31 december 2018	77	31	11	119
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2017	-	16	2	18
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	3	1	4
Herclassificatie overig	-	-5	-	-5
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2017	-	14	3	17
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	4	1	5
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2018	-	18	4	22
Netto boekwaarde per 31 december 2017	77	12	7	96
Netto boekwaarde per 31 december 2018	77	13	7	97

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

Goodwill

De goodwill heeft betrekking op de acquisitie van DNWG in 2017. In de eerste helft van 2018 heeft Stedin Groep de reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva afgerond. De definitieve goodwill is, op basis van de synergievoordelen, gealloceerd aan kasstroomgenererende eenheden Stedin Netbeheer voor € 30 miljoen en aan DNWG voor € 47 miljoen.

Impairmenttest

Ten behoeve van de jaarlijkse impairment testing is de goodwill uit hoofde van de DNWG acquisitie gealloceerd naar twee kasstroomgenererende eenheden (KGE's), te weten Stedin en DNWG, die op het niveau van operationele segmenten zijn bepaald.

De boekwaarden van de goodwill per 31 december 2018 zijn:

x € 1 miljoen	Stedin	DNWG	Totaal
Boekwaarde	30	47	77

Stedin Groep heeft per 30 september 2018 voor deze twee KGE's een goodwill impairment test uitgevoerd. Hiertoe wordt de reële waarde van de KGE vergeleken met de netto boekwaarde. De reële waarde is bepaald aan de hand van de opbrengstwaarde. Gezien het gebrek aan een liquide markt met observeerbare prijzen betreft dit een 'niveau 3' analyse binnen de reële waarde hiërarchie. De opbrengstwaarde fungeert in voorkomend geval als benadering van de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde wordt afgeleid van de geprojecteerde kasstromen vóór belastingen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belastingen (pre-tax WACC).

De expliciet geprojecteerde kasstromen voor de periode 2019-2038 zijn mede afgeleid van het Financieel Strategisch Plan (FSP) van Stedin Groep goedgekeurd door de raad van bestuur en de raad van commissarissen. In het FSP van Stedin Groep zijn de projecties voor de KGE's Stedin en DNWG voor de periode 2019-2023 afzonderlijk opgenomen. De periode 2024 - 2038 is afgeleid van een extrapolatie van de FSP afgeleide projecties. De geprojecteerde investeringen zijn gebaseerd op het Strategisch Investeringsplan (SIP). Het SIP bestrijkt een periode van 20 jaar (2018-2038). Dit is dan ook de reden waarom het jaar 2038 als het startpunt van de restwaardeperiode is gekozen, om aansluiting te zoeken bij het SIP.

De volgende items betreffen de belangrijkste factoren en veronderstellingen die zijn gehanteerd voor de goodwill impairment test:

- de ingeschatte actuele waarde van de gereguleerde activa (de zogenaamde genormaliseerde gereguleerde activawaarde, oftewel de GGAW);
- het marktaandeel van Stedin respectievelijk DNWG;
- de relatieve winstgevendheid van Stedin respectievelijk DNWG; de reële rendementsvergoeding (reële pre-tax WACC) voor de gereguleerde activa conform vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM);
- de inflatieverwachtingen en de langetermijngroei;voet;
- de verwachte synergieën uit hoofde van de acquisitie van DNWG ;
- de disconteringsvoet (WACC).

Ten aanzien van deze items, merken we het volgende op:

- Stedin Groep gebruikt de reële waarde als waarderingsgrondslag voor haar gereguleerde netwerkonderdelen. De reële waarde wordt afgeleid van de GGAW. Een logisch gevolg van deze waarderingsgrondslag is dat de ruimte tussen de opbrengstwaarde en de netto boekwaarde van zowel de KGE Stedin als DNWG beperkt is. Bijgevolg is er per definitie sprake van een verhoogd risico op een bijzondere waardevermindering van de goodwill.
- De marktaandelen van de KGEs Stedin en DNWG zijn bepaald op basis van het relatieve aandeel van Stedin en DNWG in de samengestelde output (SO) van de sector als geheel. Deze is bepaald op basis van data uit 2015, zoals gepubliceerd door de ACM. Voor de toekomst is aangenomen dat het marktaandeel constant blijft voor zowel Stedin als DNWG .
- De winstgevendheid van Stedin en DNWG wordt mede bepaald door het systeem van maatstafconcurrentie. De vergoeding die de ACM aan de individuele Nederlandse netbeheerders toekent voor haar gereguleerde activiteiten is afhankelijk van de sectorgemiddelde kosten en het marktaandeel van elke netbeheerder. Het marktaandeel van Stedin is ongeveer 24% voor elektriciteitstransport en ongeveer 26% voor gastransport. Voor DNWG betreft het marktaandeel ongeveer 2% voor elektriciteitstransport en ongeveer 2% voor gastransport. Het systeem van maatstafconcurrentie betekent dat de vergoedingen en toekomstige kasstromen van Stedin en DNWG worden beïnvloed door zowel de eigen prestaties als die van andere netbeheerders. De toegestane vergoedingen worden door de ACM eens per reguleringsperiode van vijf jaar herijkt. De onderliggende data die ten grondslag liggen aan de herijking worden eveneens een maal in de vijf jaar openbaar gemaakt.

Daarom kan een netbeheerder gedurende een reguleringsperiode niet betrouwbaar inschatten of zij het beter of slechter doet dan de andere regionale netbeheerders en welke impact dit kan gaan hebben op haar toekomstige kasstromen.

- In het licht van de afwijkingen tussen de individuele prestaties van Stedin en DNWG in vergelijking tot haar maatstaf, is voor het bepalen van de bedrijfswaarde van beide KGE's een convergentieaannname gehanteerd van 8 jaar. Dit houdt in dat de prestaties van Stedin en DNWG met ingang van het jaar 2027 gelijk worden verondersteld te zijn aan die van de andere regionale netbeheerders.
- De kapitaalkosten, zoals gedefinieerd door de ACM, vormen een belangrijk kostenelement voor de bepaling van de sectorgemiddelde kosten. De kapitaalkosten omvatten de afschrijvingskosten bepaald op basis van gereguleerde grondslagen alsmede een vergoeding over de gereguleerde activawaarde op basis van de reële rendementskostenvergoeding voor belastingen (de reële pre-tax WACC). De ACM bepaalt de WACC op basis van relevante marktparameters en corporate finance theorieën. De WACC aannames die Stedin Groep management gebruikt heeft voor het opstellen van haar projecties, zijn afgeleid van de door de ACM gepubliceerde WACCs, met uitzondering van inflatie aannames. Voor wat betreft dat laatste heeft Stedin Groep haar eigen inschattingen gehanteerd. Voor de volgende reguleringsperiodes van 2022 en verder heeft Stedin Groep management een eigen inschatting gemaakt van de (gereguleerde) WACCs. Deze WACC's zijn primair afgeleid van i) de marktobservaties met betrekking tot de relevante parameters zoals rentevoeten, risicoprofielen, marktvergoedingen en vermogensverhoudingen en ii) de methodiek die door de ACM wordt gehanteerd. De aannames voor wat betreft de gereguleerde WACCs zijn voor twee doeleinden gehanteerd, namelijk het rendement op het geïnvesteerd vermogen (GGAW) en de disconteringsvoet. De impliciet gewogen gemiddelde WACCs voor belastingen die zijn gehanteerd voor de goodwill impairment testen van de Stedin en DNWG bedragen respectievelijk 3,6% en 4,4%. De pre-tax WACC van DNWG is gebaseerd op een gewogen gemiddelde pre-tax WACC voor de gereguleerde (3,8%) en niet-gereguleerde activiteiten (11,1%).
- De langetermijngroeivoet die gebruikt is voor het bepalen van de restwaarde van de twee KGE's is conservatief ingeschat op 0%. Voor de projectieperiode tot 2038 is een groeivoet gehanteerd die gelijk is aan de (langetermijn) verwachte inflatie (2%). Hiertoe is gekozen om aansluiting te zoeken met de SIP-periode eindigend in 2038.
- De verwachte synergieën uit hoofde van de acquisitie van DNWG komen overeen met de bedragen die zijn opgenomen in het FSP.

Voor zowel Stedin als DNWG is de buffer tussen de netto boekwaarde en de opbrengstwaarde relatief gering als gevolg van het feit dat de actuele waarde wordt gehanteerd als waarderingsgrondslag voor de gereguleerde activa. Op basis van bovenstaande aannames, bedraagt de inschatting van de buffer van Stedin en DNWG ongeveer € 350 miljoen (7%) respectievelijk € 35 miljoen (6%).

Op basis van de uitgevoerde impairment test per 30 september 2018 en de uitgevoerde additionele analyses is er per 31 december 2018 geen aanleiding voor een bijzondere waardevermindering van de goodwill van beide KGE's.

De uitkomst van de goodwill impairment test is afhankelijk van wijzigingen met betrekking tot bepaalde schattingen en aannames. De belangrijkste betreffen:

- het investeringsniveau;
- het marktaandeel;
- de convergentie aannames;
- de disconteringsvoet;
- de langetermijn groeivoet.

Stedin Groep heeft een analyse uitgevoerd van de gevoeligheid van de uitkomsten van de impairment tests voor wijzigingen in de belangrijkste aannames en schattingen welke gebruikt zijn bij de bepaling van de opbrengstwaarde voor beide KGE's. Stedin

Groep is van mening dat elke redelijkerwijs mogelijke verandering in de belangrijkste aannames waarop de opbrengstwaarden zijn gebaseerd er niet toe zal leiden dat de opbrengstwaarde onder de netto boekwaarde uitkomt. De gevoeligheden voor wijzigingen in de belangrijkste aannames waarop de opbrengstwaarde van Stedin en DNWG is gebaseerd zijn hieronder beschreven:

- Indien 1% van de gereguleerde investeringen niet wordt terugverdiend door middel van verrekening in de toekomstige tarieven (bijvoorbeeld vanwege inefficiëntie) resulteert dit in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 28 miljoen en van DNWG met € 3 miljoen.
- Een daling van het verwachte marktaandeel, beredeneerd vanuit een daling van de efficiënte investeringen met 5%, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 9 miljoen en van DNWG met € 1 miljoen.
- Een vertraging van de convergentieaannee met 1 jaar, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 93 miljoen en van DNWG met € 18 miljoen.
- Een stijging van de (gereguleerde) disconteringsvoet met 0,1%, resulteert in een daling van opbrengstwaarde van Stedin met € 114 miljoen en van DNWG met € 13 miljoen.
- Een daling van de langetermijngroeivoet met 0,5%, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 63 miljoen en van DNWG met € 9 miljoen.

Bovenstaande gevoeligheden zorgen niet voor een negatieve buffer dan wel een impairmentindicatie.

17. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

x € 1 miljoen	2018	2017*
Boekwaarde per 1 januari	5	-
Acquisities	-	5
Boekwaarde per 31 december	5	5

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

Stedin Groep heeft met de overname van DNWG in 2017 een 33,3% belang verworven in Zebra Gasnetwerk B.V. (hierna: Zebra). Zebra is de netbeheerder van de hoofdtransportleiding voor hoogcalorisch gas van Zelzate naar Moerdijk. Zebra wordt aangemerkt als geassocieerde deelneming.

18. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De specificatie van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Vorderingen per 31 december 2018	Vorderingen per 31 december 2017	Verplichtingen per 31 december 2018	Verplichtingen per 31 december 2017*
Materiële vaste activa	-	-	229	277
Immateriële vaste activa	1	1	-	-
Kasstroomafdekkingen	17	21	-	-
Voorzieningen	2	2	-	-
Rentedragende schulden	-	-	3	4
Totaal	20	24	232	281

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op materiële vaste activa en kasstroomafdekkingen die via het groepsvermogen worden verwerkt.

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2018 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2018	Verwerkt in winst-en- verliesrekening	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Netto-positie per 31 december 2018	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	277	-7	-41	229	-	229
Immateriële vaste activa	-1	-	-	-1	1	-
Kasstroomafdekkingen	-21	-	4	-17	17	-
Voorzieningen	-2	-	-	-2	2	-
Rentedragende schulden	4	-1	-	3	-	3
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	257	-8	-37	212	20	232
Saldering					-20	-20
Totaal					-	212

Het grootste deel van de materiële vaste activa latentie heeft betrekking op de commercieel-fiscaal afwijkende waardering van de netten. De uitgestelde belastingverplichting van de materiële vaste activa is hoofdzakelijk veroorzaakt door het commercieel-fiscaal waarderingsverschil van de netten ten tijde van de invoering van de vennootschapsbelasting voor Stedin Groep, in het verleden toegepaste versnelde fiscale afschrijvingen, de herwaardering van de netten en de waardering van de overgenomen netten als onderdeel van de verwerking van de overname van DNWG.

In december 2018 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het tarief voor de vennootschapsbelasting te verlagen van 25,00% naar 22,55% in 2020 en vervolgens naar 20,50% voor 2021 en volgende jaren. Dit betekent dat, afhankelijk van het verwachte moment van realisatie, de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden afgerekend tegen verschillende tarieven. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen per 31 december 2018 is gebaseerd op basis van de tarieven die van toepassing zijn op de geschatte momenten van realisatie.

	Per 31 december 2018	Per 31 december 2018	
	oude tarieven	nieuwe tarieven	Verschil
Uitgestelde belasting vorderingen	-147	-129	-18
Uitgestelde belasting schulden	410	341	69
Gesaldeerd	263	212	51
Vrijval ten gunste van de winst-en-verliesrekening			14
Dotatie ten laste van de kasstroom afdekkingsreserve			-3
Vrijval ten gunste van de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen			40
Totaal			51

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2017 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2017	Verwerkt in winst-en- verlies rekening	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Verkregen via acquisities van bedrijven*	Netto- positie per 31 december 2017**	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	226	-1	31	21	277	-	277
Immateriële vaste activa	-1	-	-	-	-1	1	-
Kasstroomafdekkingen	-20	-	-1	-	-21	21	-
Voorzieningen	-2	-	-	-	-2	2	-
Rentedragende schulden	4	-	-	-	4	-	4
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	207	-1	30	21	257	24	281
Saldering						-24	-24
Totaal						-	257

* Dit betreft de acquisitie van DNWG

** De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

Vervaltermijnen van verrekenbare tijdelijke verschillen per 31 december 2018:

Categorie	Termijn
Materiële vaste activa	1 - 50 jr
Immateriële vaste activa	1 - 25 jr
Kasstroomafdekkingen	1 - 30 jr
Voorzieningen	1 - 10 jr

19. Afgeleide financiële instrumenten

Reële waarde van afgeleide financiële instrumenten:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2018	Verplichtingen per 31 december 2018	Activa per 31 december 2017	Verplichtingen per 31 december 2017
Valutaswap- en termijncontracten	26	56	9	71
Totaal	26	56	9	71

De looptijden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2018	Verplichtingen per 31 december 2018	Activa per 31 december 2017	Verplichtingen per 31 december 2017
Classificatie				
Vlottend / kortlopend	11	-	-	-
Vast / langlopend	15	56	9	71
Totaal	26	56	9	71

Alle afgeleide financiële instrumenten zijn toegewezen aan een hedgerelatie en de waardemutaties van deze instrumenten worden direct verwerkt in het groepsvermogen en gepresenteerd in de reserve kasstroomafdekkingen. Een nadere toelichting op het verloop van deze reserve en de verwachte kasstromen is opgenomen in toelichting [33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve](#).

20. Voorraden

De voorraden zijn gedaald met € 2 miljoen ten opzichte van voorgaand boekjaar. Op de waarde van de voorraden is een voorziening incurante voorraad in mindering gebracht van € 3 miljoen (2017: € 4 miljoen).

De voorziening incurante voorraad heeft voor € 1 miljoen betrekking op meters (2017: € 3 miljoen).

21. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Onder de handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn met name vorderingen op afnemers verantwoord en nog te factureren bedragen (contractactiva) voor de levering van transportdiensten.

Deze post is als volgt te specificeren:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017*
Handelsdebiteuren	115	132
Nog te factureren	37	40
Overige vorderingen en overlopende activa	3	9
Totaal	155	181

* De vergelijkende cijfers zijn voor presentatie doeleinden aangepast

Onder toelichting 33.2 Kredietrisico is de ouderdom en bijzondere waardevermindering van de handelsdebiteuren en contractactiva opgenomen. De Stedin maakt gebruik van overgangsregeling met betrekking tot IFRS 9, waarmee voor 2017 de voorziening voor dubieuze debiteuren gebaseerd is op 'incurred losses'.

De post handelsdebiteuren is gedaald met € 17 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze daling wordt met name verklaard door de presentatie van af te stoten activa van Joulz Diensten onder activa aangehouden voor verkoop.

22. Liquide middelen

De liquide middelen bestonden op 31 december 2018 uit banktegoeden van € 49 miljoen en kortlopende kasgeldleningen van € 120 miljoen (2017: banktegoeden € 43 miljoen, kortlopende kasgeldleningen € 30 miljoen). De liquide middelen worden voornamelijk in euro's aangehouden. De liquide middelen waarover Stedin Groep niet de vrije beschikking heeft bedroegen € 0,1 miljoen (2017: € 0,3 miljoen) per jaareinde.

23. Groepsvermogen

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. bedraagt € 2 miljard, verdeeld in 20 miljoen aandelen met een nominale waarde van elk € 100,-. Per 31 december 2018 en 2017 zijn 4.970.978 aandelen geplaatst en volgestort.

Agioreserve

Stedin Holding N.V. (voorheen Eneco Holding N.V.) is ontstaan in 2000. De toenmalige aandeelhouders van N.V. Eneco hebben een kapitaalbelang in de vennootschap verkregen door hun kapitaalbelang in N.V. Eneco in te brengen in Stedin Holding N.V. Voor zover de waarde van dat kapitaalbelang de nominale waarde van de aandelen oversteeg is dit meerdere opgenomen als agioreserve. Deze reserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

De agioreserve is in de vorm van een terugbetaling in natura aan de aandeelhouders aangewend om het energiebedrijf Eneco af te splitsen.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de herwaardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa op basis van de reële waarde. Het verschil tussen de afschrijvingen op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijvingen op basis van de oorspronkelijke historische kostprijs is, gecorrigeerd voor uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten. De herwaarderingsreserve staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders. De herwaarderingsreserve bedraagt ultimo 2018 € 754 miljoen (2017: € 744 miljoen). In 2018 is € 40 miljoen toegevoegd aan de herwaarderingsreserve (vanuit de uitgestelde belastingverplichting) als gevolg van de aanpassing van het tarief voor de vennootschapsbelasting.

Reserve omrekeningsverschillen

Stedin Groep heeft geen buitenlandse groepsmaatschappijen in vreemde valuta waardoor het gebruik van deze reserve na de splitsing niet meer van toepassing is. De 2017 vrijval van € 6 miljoen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten ten gunste van het resultaat is het gevolg van de uitkering van het energiebedrijf aan de aandeelhouders per 31 januari 2017. De reserve omrekeningsverschillen staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders.

Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders. Een nadere toelichting op het verloop en de onderliggende afdekkingsrelaties is opgenomen in toelichting 33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve.

De afwikkeling van de kasstroom- en translatiereserves van het energiebedrijf zijn verantwoord in de beëindigde bedrijfsactiviteiten 2017.

Ingehouden resultaten

De ingehouden resultaten zijn in belangrijke mate beïnvloed door een dividenduitkering van € 2,7 miljard in januari 2017. Deze uitkering is onderdeel van de totale dividenduitkering van € 3,1 miljard en hangt samen met de afsplitsing van het energiebedrijf (zie toelichting 14 Beëindigde bedrijfsactiviteiten, activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop)

Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 1 december 2014 heeft Stedin Holding N.V. een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ('Perpetual Fixed Rate Reset Securities') uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen met een couponrente van 3,25% en een uitgiftekoers van 99,232%. Dit leverde een ontvangen bedrag van € 496 miljoen op. Hierop zijn rechtstreeks toerekenbare kosten van € 3 miljoen in mindering gebracht, zodat in 2014 € 493 miljoen is toegevoegd aan het groepsvermogen. De obligaties zijn genoteerd aan de Euro MTF Market van de beurs van Luxemburg. Op 31 december 2018 bedraagt de marktwaarde € 513 miljoen. De boekwaarde per ultimo 2018 is € 501 miljoen, zijnde de nominale hoofdsom inclusief € 1 miljoen lopende rente.

Deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening wordt aangemerkt als een eigen vermogeninstrument en is achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van Stedin Groep, maar heeft bepaalde preferenties ten opzichte van de aandeelhouders in geval van liquidatie van de onderneming. Stedin Holding N.V. heeft geen contractuele verplichting tot terugbetaling van de lening. Eventuele betaling van de (achterstallige) couponrente is conditioneel en afhankelijk van uitkeringen aan aandeelhouders. Als gevolg hiervan kunnen de houders van deze obligatielening Stedin Holding N.V. niet verplichten tot betaling van de couponrente en tot gehele of gedeeltelijke terugbetaling van de lening.

24. Personeelsvoorzieningen

x € 1 miljoen	Diensttijd gebonden uitkeringen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2017	16	4	20
Dotaties	2	3	5
Acquisities	3	-	3
Herclassificatie naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-1	-	-1
Onttrekkingen	-1	-3	-4
Per 31 december 2017	19	4	23
Dotaties	2	1	3
Onttrekkingen	-1	-1	-2
Vrijval	-6	-1	-7
Per 31 december 2018	14	3	17

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Kortlopend	4	2
Langlopend	13	21
Totaal	17	23

De onder acquisities opgenomen post van € 3 miljoen in 2017 bij de diensttijd gebonden uitkeringen heeft betrekking op de aankoop van DNWG. De herclassificatie naar verplichtingen aangehouden voor verkoop in 2017 betreft CityTec (€ 1 miljoen).

Diensttijd gebonden uitkeringen

Deze voorziening dekt enerzijds de verplichting voor uitkeringen aan medewerkers bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband of de pensioengerechtigde leeftijd.

De voorzieningen zijn actuarieel bepaald op basis van de volgende uitgangspunten:

	31 december 2018	31 december 2017
Disconteringsvoet	1,6%	1,1%
Toekomstige salaristijgingen	1,3% - 3,0%	1,0% - 1,9%
Sterftetabel	GBM & GBV 2012-2017	GBM & GBV 2010-2015

De diensttijd gebonden uitkeringen vinden over een langere periode plaats. De voorziening wordt jaarlijks herrekend op basis van actuele personeelsgegevens.

25. Overige voorzieningen

x € 1 miljoen

Overige voorzieningen

Per 1 januari 2017		12
Acquisities		12
Dotaties		5
Onttrekkingen		-3
Vrijval		-2
Herclassificatie naar verplichtingen aangehouden voor verkoop		-1
Per 31 december 2017		23
Dotaties		3
Onttrekkingen		1
Vrijval		-3
Herclassificatie		-
Per 31 december 2018		24
Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Kortlopend	2	1
Langlopend	22	22
Totaal	24	23

De overige voorzieningen bedragen € 24 miljoen (2017: € 23 miljoen) en hebben betrekking op diverse voorzieningen van uiteenlopende aard en hebben met name een langlopend karakter. Onder andere zijn hier een voorziening voor rechtszaken en claims van € 9 miljoen (2017: € 7 miljoen) en aangegane verplichtingen ter hoogte van € 9 miljoen ten behoeve van Stichting Zeeuwse Publieke Belangen in opgenomen (2017: € 10 miljoen). De verwachte termijn waarop uitstroom van middelen uit deze voorzieningen zal plaatsvinden is langer dan 1 jaar.

De voorzieningen zijn in 2018 verdisconteerd met percentages variërend tot 1,5% (2017: 2,5%).

26. Rentedragende schulden

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Kortlopend	496	79
Langlopend	2.548	2.674
Totaal	3.044	2.753

Mutaties van de rentedragende schulden:

x € 1 miljoen	2018	2017
Per 1 januari	2.753	1.644
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	493	1.042
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	880	1.115
Aflossing langlopende rentedragende schulden	-202	-210
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	-905	-1.140
Koersverschillen	20	-53
Nieuw verkregen lening van N.V. Eneco Beheer in het kader van splitsing	-	200
Opgenomen leningen uit bedrijfscombinaties	-	150
Overige mutaties	5	5
Per 31 december	3.044	2.753

De looptijden van de rentedragende schulden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Binnen 1 jaar	496	79
Tussen 1 en 2 jaar	150	597
Tussen 2 en 3 jaar	78	150
Tussen 3 en 4 jaar	528	77
Tussen 4 en 5 jaar	-	527
Na 5 jaar	1.792	1.323
Totaal	3.044	2.753

De rentedragende schulden op 31 december 2018 zijn allen aangegaan door Stedin Holding N.V. en er zijn geen zekerheidstellingen afgegeven. Een nadere toelichting op de rentedragende schulden is opgenomen onder [33 Beheersing van financiële risico's](#).

In 2018 vonden de volgende belangrijke transacties plaats m.b.t. financieringen:

- In september 2018 is onder het Euro Medium Term Note programma een obligatielening van € 500 miljoen uitgegeven, waardoor per ultimo 2018 in totaal € 1,3 miljard onder dit programma is uitgegeven (2017: € 800 miljoen). De obligatielening heeft een looptijd van 10 jaar en een rentepercentage van 1,375%. Via een renteswap is tevens € 200 miljoen omgezet naar een variabele rente waarbij Stedin gedurende de looptijd 6maands Euribor + 0,48% gaat betalen;
- Eind 2018 heeft Stedin Groep voor € 152 miljoen aan bestaande leningen vroegtijdig afgelost.

Aan de leningen zijn de diverse financiële convenanten verbonden. De belangrijkste zijn hieronder weergegeven:

- Een gearing ratio (nettoschuld / totaal vermogen) die lager is dan 70%;
- Een interest coverage ratio die hoger is dan 3.

Stedin Holding N.V. voldoet gedurende 2018 aan de genoemde voorwaarden.

27. Vooruitontvangen bijdragen

x € 1 miljoen	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	554	403
Acquisities	-	71
Ontvangen bijdragen aansluitkosten	112	94
Verantwoorde opbrengsten	-18	-14
Boekwaarde per 31 december	648	554

Classificatie

Kortlopend	16	16
Langlopend	632	538
Totaal	648	554

De kortlopende vooruitontvangen bijdragen zijn onder 'contractverplichtingen' verantwoord in de 'Handelscrediteuren en de overige schulden'.

28. Handelscrediteuren en overige schulden

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017*
Handelscrediteuren	66	73
Overige schulden en overlopende passiva	182	171
Contractverplichtingen	24	18
BTW	25	31
Pensioenpremies	3	3
Totaal	300	296

Classificatie

Kortlopend	299	294
Langlopend	1	2
Totaal	300	296

* De vergelijkende cijfers zijn voor presentatie doeleinden aangepast

De crediteuren en overige schulden zijn met € 4 miljoen gestegen ten opzichte van 2017. De reservering voor netverliezen bedraagt € 10 miljoen (2017: € 10 miljoen) en is verantwoord onder de 'Overige schulden en overlopende passiva'.

29. Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen

De actuele belastingvorderingen en actuele belastingverplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Vennootschapsbelasting	21	-
Totaal actuele belastingvorderingen	21	-

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Vennootschapsbelasting	-	8
Totaal actuele belastingverplichtingen	-	8

30. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

De niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen, met uitzondering van de garanties, worden gepresenteerd tegen contante waarde. De contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt.

Leases waarbij Stedin Groep optreedt als lessee

Stedin Groep heeft operationele leaseovereenkomsten afgesloten voor wagenpark en ICT-voorzieningen. Daarnaast zijn huurovereenkomsten gesloten voor een aantal bedrijfsterreinen en bedrijfspanden. De risico's en voordelen die verband houden met het eigendom van de betrokken activa zijn niet, of niet nagenoeg geheel overgedragen aan Stedin Groep. De kosten van de operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste van het resultaat gebracht. In het resultaat 2018 is hiervoor een last opgenomen van € 20 miljoen (2017: € 26 miljoen).

De totale leaseverplichtingen bedragen € 134 miljoen (2017: € 126 miljoen). De minimale verplichtingen van deze overeenkomsten zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Binnen 1 jaar	23	26
Binnen 1 tot 5 jaar	61	53
Na 5 jaar	50	47
Totaal	134	126

Inkoopverplichtingen energie

Stedin Groep is inkoopverplichtingen voor energie aangegaan voor het compenseren van het administratief en technisch netverlies. De verplichting op basis van in 2018 geldende tarieven bedraagt € 294 miljoen (2017: € 97 miljoen en heeft betrekking op de periode 2019 tot en met 2031).

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2018 is Stedin Groep investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 38 miljoen (2017: € 96 miljoen). Deze investeringsverplichtingen hebben met name betrekking op investeringen in slimme meters. De investeringsverplichtingen zijn aangegaan tot 2020.

Overige verplichtingen

Stedin Groep is daarnaast overige contractuele verplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 8 miljoen (2017: € 9 miljoen). Dit betreffen met name contractuele verplichtingen inzake onderhoudswerkzaamheden.

Garanties

Stedin Groep heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 34 miljoen (2017: € 60 miljoen). Hiervan is € 28 miljoen (2017: € 54 miljoen) door Stedin Holding N.V. afgegeven. Voor € 27 miljoen (2017: € 54 miljoen) betreft dit 'parent company guarantees' en voor € 1 miljoen (2017: € 6 miljoen) bankgaranties. De resterende garantie betreft een garantie welke verstrekt is door een dochtermaatschappij.

Stedin Groep heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Groep gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Juridische procedures

Stedin Groep is betrokken bij een aantal juridische en regulatorische claims en procedures die verband houden met de bedrijfsactiviteiten, ofwel als eiser ofwel als gedaagde. De bedragen die bij sommige van deze zaken worden geëist zijn significant voor de geconsolideerde jaarrekening. Aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures worden periodiek beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare informatie. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat.

Stedin is met een aantal gemeenten verwickeld in juridische geschillen inzake precariobelasting. In totaal betreft het een potentieel door Stedin terug te vorderen bedrag van € 19 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze potentiële vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2018.

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting [37 Overzicht dochterondernemingen](#). De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting [37 Overzicht dochterondernemingen](#). Alleen vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

31. Transacties met verbonden partijen

Zogenaamde “verbonden partijen” aan Stedin Groep betreffen entiteiten waarin key management (of diens familie) van Stedin Groep rapporterende of gedeeltelijke zeggenschap hebben of bepalende invloed. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures zijn verbonden partijen van Stedin Groep. Transacties met verbonden partijen vinden plaats volgens voorwaarden die in het normale economische verkeer met derden gebruikelijk zijn.

De openstaande vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreffen verstrekte leningen voor een bedrag van € 15 miljoen (2017: € 10 miljoen) en hebben hoofdzakelijk een langlopend karakter. In 2018 is er voor € 6 miljoen aan leningen verstrekt en voor € 1 miljoen aan aflossingen ontvangen. De looptijd van de verstrekte en uitstaande leningen is 5 jaar, met een interestpercentage variërend van 0,4% tot 2,6%. De vorderingen en schulden aan verbonden partijen zijn niet zeker gesteld en zullen door bankbetalingen worden verrekend.

Verbonden partijen waarbij RvC en RvB leden betrokken zijn (geweest) zijn de volgende:

- De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen wordt gecoördineerd vanuit Stedin Groep met het Programma Samen Sterker. De Stichting heeft een bestuur dat bestaat uit: David Peters (ter opvolging van Judith Koole per 15 november 2018 namens Stedin Groep), Koen Verbogt (ter opvolging van Gerard Vesseur per 20 februari 2019 namens Stedin Groep), Carla Schönknecht (Provincie Zeeland) en Loes Meeuwisse (ter opvolging van Ad Schenk per 1 september 2018 namens Vereniging Zeeuwse Gemeenten). Het fonds wordt gefinancierd door Stedin tot een maximum van € 10 miljoen. Het bestuur van de Stichting heeft in 2018 € 1,2 miljoen toegezegd aan zes goedgekeurde projectvoorstellen en € 0,2 miljoen uitbetaald.
- Stichting OUNZ (OUNZ) heeft als doel het in eigendom houden van de hoofdstalrechten ten aanzien van de netten van de DNWG Groep en het verstrekken van onderopstalrechten met betrekking tot de gasnetten en elektriciteitsnetten aan DKCN, Evides en Enduris om de taak als netbeheerder te kunnen uitvoeren. Stedin heeft het recht via Enduris om één van de drie bestuurders van Stichting OUNZ te benoemen. De waarde van de rechten zijn niet materieel en er zijn geen andere materiële financiële transacties tussen Stedin en OUNZ.
- RvC-lid Annie Krist is CEO van GasTerra, dat actief is in de handel en levering van aardgas. Stedin heeft geen directe relatie met GasTerra.
- RvC-Lid Pieter Trienekens is lid van de Raad van Commissarissen van DNV Kema in Arnhem. DNV is een leverancier van Stedin Groep.
- RvC-Lid Dick van Well is lid van de raad van commissarissen van Dura Vermeer Groep N.V. Dura Vermeer is een leverancier van Stedin Groep.
- RvC-Lid Theo Eysink is CFO van de divisie Zakelijke Markt van KPN N.V. KPN is een leverancier van Stedin Groep.
- Danny Benima is per 1 januari 2019 is aangetreden als CFO van Stedin Groep. In 2018 was Danny CFO Zuid-Europa van ARCADIS N.V. ARCADIS is een leverancier van Stedin Groep.

Bovenstaande personen waren niet betrokken bij commerciële transacties tussen de genoemde leveranciers en Stedin Groep. Contract reviews, onderhandelingen of toekenningen tussen Stedin Groep en genoemde bedrijven zijn tot stand gekomen tegen normale voorwaarden.

Voor de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting [7 Personeelskosten](#) en deze personen zijn 'key management'. Tussen bestuurders en commissarissen en Stedin Groep bestaat verder geen andere relatie dan die van klant op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden.

Overige relaties met partijen:

- De Gemeente Rotterdam is de grootste aandeelhouder van Stedin Groep (circa 31,7 %) en heeft invloed van betekenis. Naast de aandeelhoudersrelatie bestaat geen andere relatie dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden. Stedin Groep past de vrijstelling toe om transacties met verbonden overheidsinstellingen niet nader toe te lichten (IAS 24).

- Stedin neemt initiatief op het gebied van innovatie en verduurzaming en onderhoudt actief samenwerkingsverbanden met diverse stakeholders. Samenwerking kan in verschillende vormen zoals in Netbeheer Nederland of op projectbasis, als sponsor of meer gestructureerd via stichtingen, zoals Stichting ElaadNL, Stichting EVnetNL of USEF waarbij Stedin deel kan nemen in als bestuurder. Deze partijen zijn geen verbonden partijen.

2018 x € 1 miljoen	Ingekochte goederen & diensten	Doorbelasting personeel, facilitair & overige kosten
Joint arrangements		
Utility Connect B.V.	6	1
TensZ B.V.	1	8
TeslaN B.V.	6	5
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	-	-
Totaal	13	14
Associates		
Energie Data Services Nederland B.V.	9	-
Zebra Gasnetwerk B.V.	-	-
Totaal	9	-
2017 x € 1 miljoen		
2017 x € 1 miljoen	Ingekochte goederen & diensten	Doorbelasting personeel, facilitair & overige kosten
Joint arrangements		
Utility Connect B.V.	6	1
TensZ B.V.	2	16
TeslaN B.V.	5	4
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	-	-
Totaal	13	21
Associates		
Energie Data Services Nederland B.V.	7	-
Zebra Gasnetwerk B.V.	1	-
Totaal	8	-

32. Accountantskosten

Onderstaande honoraria hebben betrekking op de accountantskosten en adviesdiensten door de externe accountant van Stedin Groep: Deloitte Accountants B.V., zoals gedefinieerd in artikel 1.1 van de 'Wet toezicht accountantsorganisaties' (Wta), alsook de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk.

x € 1.000	2018	2017
Controle van de jaarrekening	1.104	1.221
Andere controleopdrachten	331	504
Andere niet-controlediensten	-	113
Totaal	1.435	1.838

In het honorarium voor de controle van de jaarrekening van Stedin Holding N.V. zijn de werkzaamheden voor de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van deze vennootschap opgenomen.

De andere controleopdrachten betreffen de controlewerkzaamheden voor statutaire jaarrekeningen van dochtermaatschappijen en hieraan gerelateerde opdrachten.

Andere niet-controlediensten betreffen diensten die zijn toegestaan volgens de Wta en (gedeeltelijk) in rekening zijn gebracht door de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk. Stedin Holding N.V. kwalificeert per 24 oktober 2017 als organisatie van openbaar belang. Dit houdt in dat per die datum een verbod van toepassing is op het uitvoeren van de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening indien door de accountantsorganisatie of een ander onderdeel van haar netwerk andere diensten dan controlediensten aan Stedin Holding N.V. en haar gelieerde entiteiten worden danwel zijn verleend gedurende de periode waarin onafhankelijkheid is vereist. Vanaf dat moment voert de accountant enkel nog controleopdrachten uit.

33. Beheersing van financiële risico's

Beheer van kapitaal

Het primaire doel van het kapitaalbeheer van Stedin Groep is het waarborgen van toegang tot de kapitaal- en geldmarkten om haar financieringsstructuur en kosten te optimaliseren in overeenstemming met meerjarenplanning en conjunctuurparameters die door de toezichthouder in elke reguleringsperiode zijn vastgesteld. Gezien het kapitaalintensieve karakter van de onderneming is het van belang om financiering af te kunnen sluiten in verschillende financieringsmarkten en daardoor een gebalanceerde financieringsmix te creëren. Stedin Groep kan haar kapitaalstructuur beïnvloeden door de wijziging van de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Stedin Groep beschouwt zowel kapitaal (inclusief de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening), als de niet achtergestelde schulden als relevante onderdelen van haar financiering en derhalve van haar kapitaalbeheer. De huidige rentedragende schulden zijn ongeveer evenredig aangetrokken op de US private placement markt, de Europese obligatiemarkt en de onderhandse leningmarkt. Naast relatiemanagement van deze bestaande investeerders in de bovengenoemde financieringsmarkten heeft Stedin Groep tevens een zestal Nederlandse en internationale relatiebanken die allen financieringscapaciteit beschikbaar hebben gesteld aan Stedin. Tevens kunnen deze banken een breed scala aan financiële producten en services aanbieden indien dat nodig is.

Sinds 2017 is er een Stedin Groep financieringsstrategie geformuleerd welke stuurt op de voor de creditrating relevante ratio's en met name de zogenoemde "core ratio": operationele kasstroom/netto rentedragende schulden'. In dat kader wordt de in 2014 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening door Standard & Poor's aangemerkt voor de berekening van de ratio's als een instrument met een 50% eigen vermogen component en een 50% schuld component. Deze kwalificatie is anders dan behandeling onder IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als 100% eigen vermogen wordt aangemerkt. De netto rentedragende schulden (exclusief die van beëindigde bedrijfsactiviteiten) zijn gedefinieerd als de lang- en kortlopende rentedragende schulden verminderd met de liquide middelen.

Beheersing Financiële risico's

In het kader van de normale bedrijfsvoering kunnen de volgende financiële risico's worden onderscheiden: marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. **Marktrisico** wordt gedefinieerd als het risico dat wordt gelopen over waardeveranderingen in huidige of toekomstige kasstromen en financiële instrumenten die het gevolg zijn van veranderingen in marktprijzen. Binnen deze categorie staat Stedin staat hoofdzakelijk bloot aan valuta- en renterisico's.

Kredietrisico is het risico dat een verlies ontstaat omdat de tegenpartij of de garantiesteller van de tegenpartij niet aan haar contractuele verplichtingen kan of zal voldoen.

Het **liquiditeitsrisico** is het risico dat de onderneming niet in staat zal zijn om aan haar betalingsverplichtingen te voldoen.

Het beleid is erop gericht de volatiliteit en negatieve gevolgen van onvoorziene omstandigheden op de financiële resultaten te minimaliseren. Op basis van de doelstellingen die hiervoor zijn geformuleerd, die zijn afgeleid van de strategische doelstellingen, zijn procedures en richtlijnen opgesteld die ten minste eenmaal per jaar worden geëvalueerd en, indien nodig, aangepast.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de risicobeheersing, stelt hiervoor de procedures en richtlijnen vast en ziet toe op de naleving. De bevoegdheden om namens Stedin Groep verbintenissen aan te gaan zijn vastgelegd in het document de Governance & Authority Structure. Daarnaast zijn voor alle bedrijfsonderdelen mandaten opgesteld die de benoemde risico's beheersen, zoals bijvoorbeeld voor inkoop. De raad van bestuur bespreekt periodiek met het afdelingsmanagement de ontwikkeling van de resultaten, kengetallen, de belangrijkste risico's (en eventuele concentratie van bepaalde risico's) en de maatregelen om deze risico's te beheersen.

Op de financiële meerjarenplanning worden scenario's toegepast. Tweemaal per jaar legt het afdelingsmanagement verantwoording af aan de raad van bestuur middels een 'in control statement'.

De interne Investment Risk Committee ziet toe op de formulering en toepassing van het risicobeleid en adviseert de raad van bestuur hierover. Door bespreking van strategische plannen, budgetten, kritische performance indicatoren, prognoses, resultaten en het risicobeleid houdende commissarissen toezicht op de gang van zaken en de beheersing van risico's.

De Treasury-afdeling is verantwoordelijk voor de actieve monitoring en beheersing van kapitaal, marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico's van Stedin Groep en verzorgen van de interne financiering van 100% dochterondernemingen. De basis voor de beheersing van dit risico is vastgelegd het 'Treasury Statuut', dat door de raad van bestuur is vastgesteld. Het Treasury Statuut beschrijft onder andere de risico bereidheid en het beschikbare instrumentarium om risico's te beheersen.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de samenhang tussen de financiële risico's die Stedin Groep loopt ten aanzien van activa en passiva, het beheersingsinstrumentarium en de van toepassing zijnde accounting:

Balanspost	Classificatie en waardering	Risico, beheersingsinstrumentarium en toegepaste classificatie waardering			
		Valutarisico	Renterisico	Commodity prijsrisico	Kredietrisico
Leningen, handelsdebiteuren, contractactiva en overige vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	Geen materieel risico	Geen materieel risico	Geen materieel risico	Voorziening voor verwachte kredietverliezen
Rentedragende en overige schulden	Geamortiseerde kostprijs	Forward contract / Cross Currency SWAP Hedge accounting voor wijzigingen in reële waarde	Renteswap Hedge accounting voor wijzigingen in reële waarde	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Handelscrediteuren en overige schulden	Geamortiseerde kostprijs	Geen materieel risico	Geen materieel risico	De inkoopstrategie voor verwachte netverliezen beperkt prijsschommelingen	Niet van toepassing

In de paragrafen 33.1 tot en met 33.4 wordt per risico nader ingegaan op de afzonderlijke aspecten uit de tabel.

33.1. Marktrisico

Stedin Groep onderscheidt de volgende relevante marktrisico's:

- Valutarisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van koersveranderingen in vreemde valuta;
- Renterisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt;
- Commodityprijsrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in commodityprijzen. Stedin Groep heeft met name met dit type risico te maken bij de inkoop van netverliezen en is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energie commodities, zoals elektriciteit en groencertificaten. Het commodity prijsrisico is onderdeel van de financiële meerjarenplanning en wordt tot op heden niet afgedekt met afgeleide financiële instrumenten.

Onderstaande tabel geeft de reële waarde en boekwaarde van de leningenportefeuille die onderhevig zijn aan marktrisico's. Voor een bedrag van € 2,5 miljard zijn de leningen vastrentend (reële waarderisico). Voor de overige leningen gelden variabele rentepercentages die de ontwikkeling van de markttrente (kasstroom renterisico) volgen.

x € 1 miljoen	Boekwaarde per 31 december 2018	Reële waarde per 31 december 2018	Boekwaarde per 31 december 2017	Reële waarde per 31 december 2017
Obligatieleningen	1.293	1.288	798	802
Overige leningen	1.751	1.925	1.955	2.177
Totaal	3.044	3.213	2.753	2.979

De reële waarde van de obligatieleningen is bepaald op basis van de slotbeurskoers van het jaar. Deze waarde is bepaald volgens reële waardeniveau 1. De reële waarde van de overige leningen is bepaald door middel van de contante waardemethode (volgens de 'inkomstenbenadering'). Hierbij is uitgegaan van de relevante marktrentetarieven voor vergelijkbare schulden. Daarmee vallen de gegevens voor deze waarderingsberekening onder reële waardeniveau 2. De tabel laat niet de achtergestelde

perpetuele lening zien aangezien deze onder IFRS wordt geclassificeerd als eigen vermogen, zie toelichting 23 Groepsvermogen voor meer details.

Valutarisico

Het valutarisico binnen Stedin Groep heeft met name betrekking op opgenomen leningen die luiden in een andere valuta dan de euro en in minder mate op inkopen en liquide middelen. De valutarisico's betreffen risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in vreemde valuta, alsmede ten aanzien van balansposities in vreemde valuta. In 2009 zijn leningen aangegaan in Amerikaanse dollars (USD), Japanse yens (JPY) en Britse ponden (GBP) om in de financieringsbehoefte van Stedin Groep te voorzien.

In de consolidatie opgenomen vennootschappen mogen zonder instemming van de Treasury-afdeling geen substantiële posities in vreemde valuta aanhouden. Op basis van de totale positie in een vreemde valuta en de bijbehorende vastgestelde limiet voor open posities bepaalt de Treasury-afdeling of het afdekken van het risico gewenst is en welke strategie daarbij zal worden gevolgd.

Kasstroomafdekkingen valutarisico

Stedin Groep heeft ultimo 2018 het valutarisico met betrekking tot deze leningen voor de hele looptijd afgedekt met cross-currency interest swaps en FX forward contracten. De belangrijkste nominale waarde en koers van de financiële afgeleide instrumenten per 31 december 2018 zijn als volgt weer te geven:

	Nominale kasstromen minder dan één jaar x 1 mln	Nominale kasstromen meer dan één jaar x 1 mln	Totaal nominale kasstromen x 1 mln	Gemiddelde koers	Nominale waarde x € 1 mln	Boekwaarde x € 1 mln
Verwachte kasstromen	USD 121	USD 270	USD 391	1,340	292	284
	GBP 4	GBP 110	GBP 114	0,851	134	83
	JPY 510	JPY 30,200	JPY 30,710	132,188	232	158
Totaal					658	525

Stedin past kasstroomhedge afdekking toe op deze leningen en afgeleide instrumenten waardoor de koersverschillen van de leningen en mutaties van de reële waarden van de afgeleide financiële instrumenten in samenhang in de kasstroomhedge reserve worden verwerkt en eventuele ineffectiviteit in de afdekking in samenhang in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt. Hierna zijn verdere details van de afdekkingsrelatie opgenomen:

Wijzigingen in kasstroomhedge en de cost of hedge reserve bevatten:

x € 1 miljoen	Afgeleide financiële instrument	Het afgedekte risico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	Stand van de kasstroom-hedge reserve	Opgenomen reclassificatie in de winst-en-verliesrekening
Verwachte kasstromen	-33	36	-33	60	-
Totaal	-33	36	-33	60	-

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in de verslaggevingsperiode. In toelichting 33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve is een specificatie van het verloop van de kasstroom-hedgereserve opgenomen.

Renterisico

Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Hiertoe wordt uitgegaan van een bepaalde bandbreedte voor de verhouding tussen vast- en variabel rentende leningen en een gewenste gewogen gemiddelde looptijd van de schuldenportefeuille. Stedin Groep kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten om het gewenste risicoprofiel te bereiken.

	2018	2017
Gemiddelde rentevoet	2,9%	3,5%

De gemiddelde rentevoet is berekend als het gewogen gemiddelde van de maandelijkse rentelasten in 2018. Indien alle overige variabelen constant blijven, zal een algemene stijging van Euribor (voor een periode van twaalf maanden) met 1%-punt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat voor belastingen met € 5,0 miljoen (31 december 2017: € 3,4 miljoen).

Kasstroomafdekking renterisico

Stedin Groep is anticiperend op de uitgifte van leningen afgeleide financiële instrumenten aangegaan om het renterisico tijdens de looptijd van de lening af te dekken. Op balansdatum zijn de afgeleide financiële instrumenten die hiervoor zijn aangegaan afgewikkeld.

x € 1 miljoen	Stand van de kasstroom- hedge reserve	Opgenomen reclassificatie in de winst-en-verlies- rekening
Mutatie kasstroom hedgereserve interestlasten	5	1
Totaal	5	1

Reële waarde afdekking

Stedin Groep past reële waarde afdekking toe om een deel van haar vastrentende leningen om te zetten naar variabele rentedragende leningen en zo op een goede wijze aan te sluiten op de strategische allocatie tussen variabele en vaste rentedragende leningen. Het overzicht van de reële waarde afdekkingsrelaties voor renterisico per 31 december 2018 is als volgt:

x € 1 miljoen	Nominale kasstromen minder dan één jaar	Nominale kasstromen meer dan één jaar	Totaal nominale kasstromen	Gemiddeld tarief	Nominale waarde	Boekwaarde
Verwachte kasstromen	-	21	21	1,1%	200	203
Totaal					200	203

De nadere details van de afdekkingsrelatie zijn in onderstaande tabel opgenomen:

Wijziging van de reële waarde van:

x € 1 miljoen	Afgeleide financiële instrument	Het afgedekte risico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet- gerealiseerde resultaten	Cumulatieve mutatie in de Rentdragende schulden
Verwachte kasstromen	3	3	-	3
Totaal	3	3	-	3

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in verslaggevingsperiode. In toelichting 33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve is een specificatie van het verloop van de kasstroom-hedgereserve opgenomen.

Commodityprijsrisico

Stedin Groep heeft met dit type risico te maken op met name het gebied van de inkoop van netverliezen. Hierbij is Stedin Groep gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energiecommodities, zoals elektriciteit en groencertificaten. Stedin heeft inkoopcontracten die toegang tot de energiemarkt geven voor de verwachte inkoopvolumes. Stedin hanteert een beleid om frequent netverliezen in te kopen in lijn met het werkelijke verbruik waardoor de gevoeligheid voor prijschommelingen wordt verminderd en een gemiddeld prijspeil wordt nagestreefd. Het resterende commodityprijsrisico is niet afgedekt met afgeleide financiële instrumenten.

33.2. Kredietrisico

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de financiële activa inclusief afgeleide financiële instrumenten. Het kredietrisico van Stedin Groep op financiële instellingen heeft voornamelijk betrekking op liquide middelen en afgeleide financiële instrumenten voor rente- en valuta-afdekkingstransacties. Het Treasury beleid houdt rekening met limieten per tegenpartij en per looptijd om concentratie van kredietrisico's te beperken en vereist een minimale credit rating van A-equivalent Standard & Poor's (S&P) en/of Moody's en/of Fitch heeft (waarbij de laagste rating leidend is).

Kredietrisico voor handelsdebiteuren en contractactiva

Het kredietrisico beleid heeft als uitgangspunt om aan klanten geen andere kredieten te verstrekken dan normale leverancierskredieten zoals vastgelegd in de van toepassing zijnde leveringsvoorwaarden. Maatregelen die worden toegepast om het debiteurenrisico te beperken zijn:

- het gebruik van kredietlimieten, of bankgaranties voor zakelijke partijen;
- vorderingen behoren in principe binnen dertig dagen te worden voldaan volgens standaard leveringsvoorwaarden;
- debiteurenvorderingen die niet tijdig worden betaald worden gemonitord en actief herinnerd;
- de inzet van incassobureaus en differentiatie in incassomethoden voor actuele en historische klanten.

Het kredietrisico op handelsdebiteuren kan worden gesplitst naar voornamelijk kleinverbruik (gereguleerd) en grootverbruik klanten.

Bij kleinverbruik klanten ligt het kredietrisico sinds de invoering van het leveranciersmodel bij de energieleveranciers, waarmee het concentratierisico daar is toegenomen. Hiervoor zijn diverse risico mitigerende maatregelen geïmplementeerd, waaronder periodieke monitoring en rapportage van het risicoprofiel van de energieleveranciers. Voor de waardering van kredietrisico op energieleveranciers worden individuele signalen voor mogelijke oninbaarheid en credit ratings gebruikt.

Voor grootverbruik klanten, overige vorderingen en contractactiva is het kredietrisico gering doordat de meeste vorderingen van beperkte omvang zijn en tevens is het concentratierisico beperkt. Stedin Groep hanteert voor de inschattingen van risico's in de verschillende grootverbruik portefeuilles een vereenvoudigd model dat gebaseerd is op de Stedin historie van vorderingen met eenzelfde risicoprofiel en dit model wordt aangevuld met verwachte ontwikkelingen van de debiteuren en de economische omgeving.

Specificatie van de handelsdebiteuren, nog te factureren bedragen en overige vorderingen:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017*
Handelsdebiteuren	115	132
Nog te factureren	37	40
Overige vorderingen en overlopende activa	3	9
Totaal	155	181

* De vergelijkende cijfers zijn voor presentatie doeleinden aangepast

Specificatie van de uitstaande handelsdebiteuren en debiteurenvoorziening per naar ouderdom:

x € 1 miljoen	Verwacht verlies %	2018		2017	
		Vorderingen	Voorziening	Vorderingen	Voorziening
Kleinverbruik debiteuren	0,1% - 100%	70	1	73	-
Grootverbruik debiteuren, overige vorderingen en contractactiva					
Voor vervaldatum	0,1% - 1%	58	1	72	1
Na vervaldatum					
- tot 3 maanden	1% - 25%	17	-	20	
- 3 tot 6 maanden	1% - 100%	1	-	3	1
- 6 tot 12 maanden	5% - 100%	5	-	4	2
- meer dan 12 maanden	65% - 100%	11	8	11	7
Nominale waarde		162	10	183	11
Af: waardeverminderingen		-10		-11	
Totaal		152		172	

Voor een nadere uiteenzetting met betrekking tot de impact van nieuwe IFRS standaarden op de bepaling van voorzieningen voor financiële activa zie toelichting [2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden](#).

In de volgende tabel is de mutatie in de debiteurenvoorziening nader gespecificeerd:

x € 1 miljoen	2018	2017
Per 1 januari voor invoering IFRS 9	11	12
Mutatie voor invoering IFRS 9	-	-
Per 1 januari	11	12
Toevoeging via het resultaat	2	2
Ottrekkingen	-2	-3
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	-1	
Per 31 december	10	11

33.3. Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico omvat het risico dat Stedin Groep niet in staat is om de benodigde financiële middelen te verkrijgen om tijdig aan haar verplichtingen te voldoen. In verband hiermee beoordeelt Stedin Groep regelmatig de verwachte kasstromen over een

periode van een aantal jaren. Deze kasstromen omvatten onder meer operationele kasstromen, dividenden, rentebetalingen en aflossingen van schulden, vervangingsinvesteringen en de consequenties van wijzigingen in de kredietwaardigheid van Stedin Groep. Het doel is te allen tijde voldoende middelen ter beschikking te hebben om in de liquiditeitsbehoefte te kunnen voorzien. Om te voorkomen dat Stedin Groep niet in staat is te voldoen aan haar financiële verplichtingen wordt grootbelang gehecht aan het beheersen van alle hiervoor vermelde risico's. Daarnaast wordt de liquiditeitsbehoefte gepland op basis van kasstroomprognoses voor de korte termijn, middellange en lange termijn. Deze kasstroomprognoses omvatten onder meer operationele kasstromen, investeringskasstromen, dividenden, te betalen rente en aflossing van schulden. De vermogensbehoefte wordt door de afdeling Treasury afgezet tegen de beschikbare middelen.

Financieringsbeleid en kredietruimte

Het financieringsbeleid is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van een optimale financieringsstructuur, rekening houdend met de huidige activabasis, de afspraken en uitgangspunten ten aanzien van regulering en het investeringsprogramma. Uitgangspunten voor het financieringsbeleid zijn toegang tot de kapitaalmarkt en flexibiliteit tegen acceptabele financieringsvoorwaarden en -kosten. Financieringen worden centraal aangetrokken en intern aangewend. Dochterondernemingen worden gefinancierd met een combinatie van eigen vermogen en intercompany leningen.

Halverwege 2017 heeft Stedin Groep een vernieuwde gecommiteerde kredietfaciliteit (Revolving Credit Facility) van € 600 miljoen afgesloten met een zestal relatiebancan. De looptijd van de facility is tot en met juli 2024 en de faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Daarnaast heeft Stedin Groep een Euro Commercial Paperprogramma van € 750 miljoen waaronder ultimo boekjaar € 0 miljoen is uitgegeven (2017: € 25 miljoen) en een Euro Medium Term Note programma van € 2 miljard tot 6 oktober 2018 waaronder ultimo 2018 een bedrag van € 1,3 miljard is uitgegeven (2017: € 800 miljoen).

Het liquiditeitsrisico voortvloeiend uit mogelijke margin calls gerelateerd aan vreemde valuta- en rentemanagementtransacties wordt nauwgezet gemonitord. Tevens wordt zorggedragen dat passende drempelwaardes en bepalingen zijn opgenomen in ISDA's en CSA's (Credit Support Annex). In 2018 heeft Stedin Groep net als voorgaand jaar geen margin call verzoeken ontvangen.

Uitgaande kasstromen

De specificatie van de gedurende de komende jaren verwachte uitgaande nominale kasstromen inclusief eventuele rente van financiële instrumenten, is hieronder opgenomen. De kasstromen van de afgeleide financiële instrumenten zijn gebaseerd op de verwachte netto uitgaande kasstromen (zie tevens toelichting 26 Rentedragende schulden voor de looptijden).

Per 31 december 2018 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	564	929	2.094	3.587
Afgeleide financiële instrumenten	11	9	-53	-33
Handelscrediteuren en overige schulden	299	1	-	300
Totaal	874	939	2.041	3.854

Per 31 december 2017 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	148	1.535	1.592	3.275
Afgeleide financiële instrumenten	4	15	17	36
Handelscrediteuren en overige schulden	294	2	-	296
Totaal	446	1.552	1.609	3.607

In de handelscrediteuren en overige schulden zijn onder 'contractverplichtingen' vooruitontvangen opbrengsten opgenomen voor een bedrag van € 24 miljoen (2017: € 18 miljoen).

33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve

Afgeleide financiële instrumenten

De afgeleide financiële instrumenten hebben een langlopend karakter. De afgeleide financiële instrumenten vallen, evenals in 2017 onder reële waardeniveau twee. De toegepaste kasstroomafdekkingsinstrumenten zijn afgeleide financiële instrumenten die netto tussen partijen worden afgerekend.

Reserve kasstroomafdekkingen

Het verloop van de reserve kasstroomafdekkingen van de hiervoor toegelichte afdekkingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Energie- commodity risico	Renterisico	Valutarisico	Totaal
Per 1 januari 2017	40	-7	-63	-30
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	-	-1	-1	-2
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-	-2	-2
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	1	1
Recycling beëindigde kasstroomafdekkingen Eneco	-40	8	-	-32
Per 31 december 2017	0	0	-65	-65
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-6	5	-1
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	1	-4	-3
Reclassificatie kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening	-	-	4	4
Per 31 december 2018	0	-5	-60	-65

De afwikkeling van de kasstroom- en translatiereserves van het Eneco energiebedrijf zijn verantwoord in de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

De kasstroomhedge reserve is als volgt onder te verdelen naar actieve afdekkingsrelaties en reserves waarvoor de afdekking is beëindigd en de reserve zal worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening met de toekomstige kasstromen:

x € 1 miljoen	Actieve afdekkingsrelaties	Beëindigde afdekkingsrelaties	Totaal
Per 1 januari 2018	-60	-5	-65
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	6	-7	-1
Uitgestelde belastingverplichtingen	-4	1	-3
Reclassificatie kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening	3	1	4
Per 31 december 2018	-55	-10	-65

Specificatie van de perioden waarin de kasstromen van de kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen worden gerealiseerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Verwachte kasstroom		
Binnen 1 jaar	11	-4
Van 1 tot 5 jaar	9	-15
Na 5 jaar	-53	-17
Totaal	-33	-36

Het totaal van de kasstroomafdekkingen dat in de toekomst in het resultaat wordt verwerkt is onder aftrek van belastingen opgenomen in de reserve kasstroomafdekkingen. De perioden waarin de resultaten van de kasstroomafdekkingen naar verwachting gerealiseerd zullen worden:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen		
Binnen 1 jaar	-6	-4
Van 1 tot 5 jaar	-24	-29
Na 5 jaar	-35	-32
Totaal	-65	-65

34. Credit rating

Een belangrijke pijler in het financieel beleid van Stedin Groep is een goede toegang tot de beschikbare bronnen van financiering waaronder de geld- en kapitaalmarkt. Hiervoor is het van belang dat bestaande en potentiële financiers goed inzicht hebben in de kredietwaardigheid van Stedin Groep.

Stedin Holding N.V. en Stedin Netbeheer B.V. hebben ieder een credit rating bij ratingbureau Standard & Poor's. Deze rating bestaat uit een langetermijnrating met outlook en een kortetermijnrating. De outlook geeft de verwachte verandering in de langetermijn rating aan voor de komende jaren.

De meest recente in oktober 2018 door Standard & Poor's toegekende credit rating is A- met een stabiele vooruitblik voor de lange termijn en A-2 voor de korte termijn.

Het afgelopen jaar is er diverse malen contact geweest met Standard & Poor's. De belangrijkste onderwerpen die we hebben besproken zijn de recente financiële prestaties en prognoses van de komende 3 jaren van Stedin Groep. Op basis hiervan heeft Standard & Poor's de kredietwaardigheid van Stedin Groep opnieuw bepaald en de bestaande rating en outlook herbevestigd.

Voor de meest actuele ratingrapporten wordt verwezen naar onze website: <http://www.stedingroep.nl/investor-relations>

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 12 maart 2019 hebben Stedin Groep en 3i Infrastructure een voorlopige koopovereenkomst getekend voor de overname van Joulz Infradiensten B.V. (Joulz Infra) en Joulz Meetbedrijf B.V. (Joulz Meet). De transactie is onder voorbehoud van de goedkeuring van aandeelhouders en toezichthouder. Voorafgaand aan de verkoop heeft Stedin Groep Personeels B.V., per 1 januari 2019, de

medewerkers werkzaam ten behoeve van de activiteiten van betreffende vennootschappen juridisch afgesplitst naar Joulz Infradiensten B.V.

36. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt het resultaat na belastingen aangepast voor posten van de winst-en-verliesrekening en balansmutaties die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in boekjaar 2018.

In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt naar kasstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De operationele kasstroom omvat onder andere de uitgaven voor rente en belastingen en de ontvangsten van rente en dividenden. Ontwikkelingskosten, investeringen en desinvesteringen in vaste activa (inclusief financiële belangen) worden opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De betaling van dividend wordt gezien als een uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht bevat zowel de kasstromen voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten als die voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Kasstromen uit operationele activiteiten 2017

De kasstromen in 2017 zijn inclusief de kasstromen van activa en verplichtingen voor uitkering aan aandeelhouders en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop. Deze zijn geheel opgenomen onder "Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige". Tevens zijn hieronder de reguliere posten van deze categorie opgenomen die op de reguliere activiteiten van Stedin Groep betrekking hebben. De stand van de liquide middelen van Eneco Groep was per 1 januari 2017 € 343 miljoen en per 31 januari 2017 € 443 miljoen. Deze liquide middelen zijn opgenomen onder 'Desinvestering dochterondernemingen' van de 'Kasstroom uit investeringsactiviteiten'.

Mutatie werkkapitaal

Het werkkapitaal omvat de voorraden en kortlopende vorderingen verminderd met de handelscrediteuren en overige schulden. De mutatie van het werkkapitaal zoals opgenomen in de operationele kasstroom is als volgt:

x € 1 miljoen	2018	2017
Mutatie voorraden	2	-11
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	-10	-56
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	26	12
Totaal	18	-55

De mutatie werkkapitaal is exclusief mutaties uit hoofde van desinvesteringen van dochterondernemingen.

37. Overzicht dochterondernemingen

	2018 %	2017 %	Plaats
Geconsolideerde deelneming			
Stedin Netbeheer B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
Stedin Operations B.V.	-	100,00	Rotterdam
Stedin Netten B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Netten Noord-Holland*	100,00	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Noord-Oost Friesland*	100,00	100,00	Rotterdam
DNWG Groep N.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Infra B.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Warmte B.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Staff B.V.*	100,00	100,00	Goes
Enduris B.V.*	100,00	100,00	Goes
Joulz Energy Solutions B.V.	-	100,00	Rotterdam
Joulz Diensten B.V.	100,00	100,00	Rotterdam
Joulz Infradiensten B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
Joulz Meetbedrijf B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
Joulz Stoomnetwerken B.V.	100,00	100,00	Rotterdam
Stedin Groep Personeels B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
Joint arrangements			
Utility Connect B.V.	40,72	40,72	Vianen
TensZ B.V.	50,00	50,00	Rotterdam
TeslaN B.V.	50,00	50,00	Goes
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	50,00	50,00	Dordrecht
Associates			
Energie Data Services Nederland B.V.	21,16	21,16	Amersfoort
Zebra Gasnetwerk B.V.	33,33	33,33	Bergen op Zoom

* Voor deze dochterondernemingen is door Stedin Holding N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Per 1 april 2018 is Stedin Operations B.V. met terugwerkende kracht tot 1 januari 2018, juridisch gefuseerd met Stedin Netbeheer B.V. (verkrijgende vennootschap). Joulz Energy Solutions B.V. is effectief per 1 september 2018 verkocht aan Visser & Smit Hanab.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2018	2017 aangepast*
Bedrijfsopbrengsten		-	-
Kosten van inkoop uitbesteed werk en operationele kosten		-3	-1
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-1	-1
Totaal bedrijfskosten		-4	-2
Bedrijfsresultaat		-4	-2
Financiële baten en lasten	43	-44	-33
Resultaat voor belastingen		-48	-35
Resultaat deelnemingen	14, 40	165	457
		117	422
Belastingen		1	1
Resultaat na belastingen		118	423
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		106	411
Resultaat na belastingen		118	423

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 van de jaarrekening inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

Enkelvoudige balans

Voor winstbestemming

x € 1 miljoen	Toelichting	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017 aangepast*
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa		10	11
Immateriële vaste activa	39	77	77
Financiële vaste activa	40	5.265	5.092
Totaal vaste activa		5.352	5.180
Vlottende activa			
Vorderingen groepsmaatschappijen	41	566	279
Actuele belastingvorderingen		21	-
Overlopende activa en overige vorderingen		23	1
Liquide middelen		110	34
Totaal vlottende activa		720	314
TOTAAL ACTIVA		6.072	5.494
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	23	497	497
Herwaarderingsreserve	23	754	744
Reserve kasstroomafdekkingen	23	-65	-65
Hedgekosten reserve	23	-1	-
Ingehouden resultaten	23	907	494
Onverdeeld resultaat boekjaar	23	106	411
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		2.198	2.081
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	501	501
Totaal eigen vermogen		2.699	2.582
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen		4	4
Uitgestelde belastingverplichtingen		30	30
Rentedragende schulden	26	2.548	2.674
Afgeleide financiële instrumenten	19	56	71
Totaal langlopende verplichtingen		2.638	2.779
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende schulden	26	496	79
Schulden aan groepsmaatschappijen	41	192	3
Actuele belastingverplichtingen		-	8
Overige schulden	42	47	43
Totaal kortlopende verplichtingen		735	133
TOTAAL PASSIVA		6.072	5.494

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 van de jaarrekening inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

38. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, waarbij dezelfde waarderingsgrondslagen zijn toegepast als in de geconsolideerde jaarrekening, zoals toegestaan in artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW. De beschrijving van de activiteiten en de structuur van de onderneming, zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, is eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. bevat de enkelvoudige winst-en-verliesrekening en de enkelvoudige balans. De functionele valuta is de euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid. Voor reserves van deelnemingen waarvoor beperkingen gelden voor uitkeringen wordt een wettelijke reserve gevormd.

Herwaarderingsreserve

De rechtspersoon vormt een herwaarderingsreserve voor:

- waardevermeerderingen van activa, niet zijnde financiële instrumenten, die rechtstreeks zijn opgenomen in het eigen vermogen;
- waardevermeerderingen van activa waarvan waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen en waarvoor geen frequente marktnoteringen bestaan;
- waardeveranderingen van derivaten die zijn gewaardeerd tegen reële waarde en waarop kasstroomhedge-accounting wordt toegepast.

De herwaarderingsreserve wordt verminderd met uitgestelde belastingverplichtingen, indien sprake is van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering. Het gerealiseerde deel van de herwaarderingsreserve wordt ten gunste van de overige reserves gebracht.

Voor de overige grondslagen met betrekking tot het eigen vermogen zie toelichting [2.2.22 Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening](#) van de geconsolideerde jaarrekening.

39. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreft de goodwill inzake de aankoop van DNWG. Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening onder [16 Immateriële vaste activa](#).

40. Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Dochter- ondernemingen	Vorderingen op dochter- ondernemingen	Overige vorderingen	Afgeleide financiële instrumenten	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2017	6.346	1.170	1	42	7.559
Resultaat dochterondernemingen*	203	-	-	-	203
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	86	-	-	-	86
Ontvangen dividend	-366	-	-	-	-366
Desinvesteringen	-2.876	-	-	-	-2.876
Aquisities	378	-	-	-	378
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	141	-	-	141
Mutatie reële waarde financiële instrumenten	-	-	-	-33	-33
Boekwaarde per 31 december 2017	3.771	1.311	1	9	5.092
Resultaat dochterondernemingen	165	-	-	-	165
Effect aanpassen VPB tarief	15	-	-	-	15
Desinvesteringen	-13	-	-	-	-13
Aquisities	5	-	-	-	5
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	-4	-	-	-4
Mutatie overige leningen	-	-	-1	-	-1
Mutatie reële waarde financiële instrumenten	-	-	-	6	6
Boekwaarde per 31 december 2018	3.943	1.307	-	15	5.265

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 van de jaarrekening inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

De desinvesteringen 2017 hebben betrekking op de overdracht van de aandelen van Eneco Groep N.V. en de verkoop van CityTec B.V. De overdracht en verkoop van deze onderdelen leidde tot een verkoopresultaat van € 254 miljoen, zie toelichting 14 Beëindigde bedrijfsactiviteiten, activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop van de geconsolideerde jaarrekening. Dit verkoopresultaat is afzonderlijk in de enkelvoudige winst-en-verliesrekening opgenomen.

Zowel in 2018 als 2017 hebben geen afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op de financiële vaste activa plaatsgevonden.

Een overzicht van alle kapitaalbelangen is opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen van de geconsolideerde jaarrekening.

41. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

42. Overige schulden

De overige schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2018	Per 31 december 2017
BTW	20	21
Overige	27	22
Totaal overige schulden	47	43

43. Financiële baten en lasten

De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen van Stedin Groep. De financiële lasten bedragen € 84 miljoen (2017: € 82 miljoen) en de financiële baten bedragen € 40 miljoen (2017: € 49 miljoen). De baten betreffen doorbelastingen van rente binnen de groep.

44. Niet uit de enkelvoudige balans blijvende rechten en verplichtingen

Leases waar Stedin Holding N.V. optreedt als contractpartij

Stedin Groep heeft operationele leaseovereenkomsten afgesloten. Voor een fors deel van de overeenkomsten is Stedin Holding N.V. juridisch de contractpartij. De kosten voortvloeiend uit deze contracten zijn niet verantwoord als onderdeel van het resultaat van Stedin Holding N.V. maar als onderdeel van de resultaten van de onderliggende dochtermaatschappijen (die ook gebruik maken van de geleasede activa). Op basis van het voorgaande verwijst Stedin voor een nadere toelichting op de leasekosten en de verplichtingen die voortvloeien uit de leaseovereenkomsten naar toelichting [30 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen](#) van de geconsolideerde jaarrekening.

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting [37 Overzicht dochterondernemingen](#). De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid. Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting [37 Overzicht dochterondernemingen](#) van de geconsolideerde jaarrekening. Alleen vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

Garanties

Stedin Holding N.V. heeft aan derden concern-, performance en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 28 miljoen (2017: € 54 miljoen). Voor € 27 miljoen (2017: € 48 miljoen) betreft dit 'parent company guarantees' en voor € 1 miljoen (2017: € 6 miljoen) bankgaranties.

Stedin Holding N.V. heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Holding N.V. gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Naast bovenstaande niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen voor Stedin Holding N.V. zie toelichting [30 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen](#) van de geconsolideerde jaarrekening voor een totaal overzicht.

Aansprakelijkstellingen groepsmaatschappijen

Ten behoeve van de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn door de rechtspersoon aansprakelijkstellingen afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW. Dit is opgenomen in het overzicht [37 Overzicht dochterondernemingen](#). Uit dien hoofde is de Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende schulden.

45. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 12 maart 2019 hebben Stedin Groep en 3i Infrastructure een voorlopige koopovereenkomst getekend voor de overname van Joulz Infradiensten B.V. (Joulz Infra) en Joulz Meetbedrijf B.V. (Joulz Meet). De transactie is onder voorbehoud van de goedkeuring van aandeelhouders en toezichthouder. Voorafgaand aan de verkoop heeft Stedin Groep Personeels B.V., per 1 januari 2019, de medewerkers werkzaam ten behoeve van de activiteiten van betreffende vennootschappen juridisch afgesplitst naar Joulz Infradiensten B.V.

46. Winstbestemming

Voorstel winstbestemming 2018

De statuten van Stedin Holding N.V. bevatten nadere bepalingen omtrent de winstbestemming. De statuten benoemen dat in beginsel 50% van de winst in aanmerking komt voor dividenduitkering, exclusief bijzondere baten. Stedin Holding N.V. heeft de volgende inkomsten als bijzondere baten gekenmerkt:

x € 1 miljoen	2018	2017
Resultaat na belasting	118	423
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V.	12	12
Bijzondere baten:		
Vrijval belastinglatenties als gevolg van toekomstige wijzigingen in het vennootschapsbelastingtarief	14	-
Bate als gevolg van de afsplitsing van Eneco	-	355
Resultaat na belasting bestemd voor uitkering aan de aandeelhouders	92	56
Voorgesteld dividend	46	28
Toename van de algemene reserve na voorgestelde dividenduitkering	46	28

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld te besluiten tot een dividenduitkering van € 46 miljoen over het boekjaar 2018 en het restant van € 46 miljoen aan de algemene reserve toe te voegen.

Dit betekent over 2018 een uitkering van € 9,18 per aandeel (2017: € 5,64 per aandeel). Het voorstel voor winstbestemming is niet in de balans per 31 december 2018 verwerkt.

Rotterdam, 26 maart 2019

Stedin Holding N.V.

Raad van bestuur

Marc van der Linden, CEO (voorzitter)
 Danny Benima, CFO
 Judith Koole, COO
 David Peters, CTO

Raad van commissarissen

Pieter Trienekens (voorzitter)
 Hanne Buis
 Theo Eysink
 Annie Krist
 Dick van Well

Overige gegevens

Statutaire winstbestemming

Volgens de statuten van de vennootschap kan het bestuur met goedkeuring van de raad van commissarissen een gedeelte ter grootte van maximaal de helft van de winst die voor uitkering beschikbaar is toevoegen aan de reserves. Het resterende gedeelte staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. De algemene vergadering kan besluiten het resterende gedeelte geheel of gedeeltelijk uit te keren. Hetgeen niet wordt uitgekeerd wordt toegevoegd aan de reserves.

Daarnaast bepalen de statuten dat de algemene vergadering van aandeelhouders kan besluiten tot het doen van tussentijdse uitkeringen met inachtneming van de statutaire bepalingen. Er gelden geen statutaire beperkingen in de omvang van tussentijdse uitkeringen, alleen wettelijke beperkingen die van toepassing zijn op naamloze vennootschappen. Een besluit tot het uitkeren van een interim dividend uit de winst over het lopende boekjaar kan tevens door de raad van bestuur worden genomen, mits met goedkeuring van de raad van commissarissen.



Deloitte Accountants B.V.
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9929
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stedin Holding N.V. te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening zoals opgenomen op pagina 96 tot en met 173 van het jaarverslag.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stedin Holding N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ("EU-IFRS"), met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens **de Wet normering topinkomens (de "WNT")**.
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stedin Holding N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2018.
2. De volgende overzichten over 2018: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht groepsvermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2018.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853. Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het controleprotocol WNT vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stedin Holding N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel **bepaald op € 15 miljoen**. De materialiteit is gebaseerd op het resultaat vóór rentelasten, belastingen en afschrijvingen. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 15 miljoen
Basis voor materialiteit	Resultaat vóór rentelasten, belastingen en afschrijvingen
Grensbedrag voor communicatie geconstateerde afwijkingen	€ 0,75 miljoen

De controles van de diverse groepsonderdelen zijn uitgevoerd met een materialiteit die bepaald is door het groepsaudit team. Hierin hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel en de (rapportage)structuur van de groep in ogenschouw genomen, waarbij geen groepsonderdeel een materialiteit heeft die hoger is **dan € 13 miljoen**.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle **geconstateerde afwijkingen boven € 0,75 miljoen** rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stedin Holding N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stedin Holding N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Onze inschatting van significante onderdelen is gebaseerd op onze audit planning en is gericht om voldoende en toereikende controle-informatie te verkrijgen ten aanzien **van de geïdentificeerde risico's op een afwijking van materieel belang** in de significante transactiestromen, rekeningsaldi of toelichtingen. Hierin zijn ook kwalitatieve factoren meegewogen.

Bij de onderdelen Stedin Netbeheer B.V., Stedin Groep Personeels B.V. en Joulz Energy Solutions B.V. (groepsonderdeel tot 1 september 2018) hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van andere Deloitte accountants bij de controle van onderdeel DNWG Groep N.V. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Inzake de controle van DNWG Groep N.V. hebben wij de werkzaamheden bepaald die moeten worden uitgevoerd met betrekking tot de financiële informatie. Wij hebben ook de aard, timing en omvang van onze betrokkenheid bij de werkzaamheden van de accountant van DNWG Groep N.V. bepaald. Wij hebben de Deloitte accountant van DNWG Groep N.V. controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning- en interim-controle alsook na de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het management van DNWG Groep N.V. en het controleteam. Hierin zijn onder andere de bevindingen van de Deloitte accountant besproken. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de accountant van DNWG Groep N.V. beoordeeld.

Voor de significante groepsonderdelen Stedin Holding N.V., Stedin Netbeheer B.V., Stedin Groep Personeels B.V., Joulz Energy Solutions B.V. en DNWG Groep N.V. zijn auditwerkzaamheden uitgevoerd (full audit of specific audit procedures). Hiermee is 96% van het totaal bedrijfsopbrengsten en 99% van de totale activa gecontroleerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten. Wij hebben de hieronder beschreven punten als kernpunten van de controle geselecteerd.

Kernpunten Controle 2018

Kernpunt

Waardering van Goodwill en Gereguleerde Activa

Beschrijving	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
De goodwill in de geconsolideerde balans bedraagt € 77 miljoen en heeft betrekking op de acquisitie van DNWG Groep N.V. in 2017. De goodwill is in 2018 definitief vastgesteld en gealloceerd aan de kasstroomgenererende eenheden (KGE's) Stedin Netbeheer en DNWG	Wij hebben de impairment test van het management voor KGE's waaraan goodwill is toegerekend gecontroleerd om vast te stellen of de goodwill duurzaam in waarde is verminderd. Dit omvat tevens het toetsen van de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen gericht op de totstandkoming

Kernpunt

voor respectievelijk € 30 miljoen en € 47 miljoen. Voor deze KGE's voert Stedin op basis van EU-IFRS jaarlijks een goodwill impairment test uit. Stedin heeft hierbij gebruik gemaakt van externe waarderingsdeskundigen.

De gereguleerde netwerkactiva van Stedin Holding N.V. bedragen € 6,4 miljard. Deze activa zijn gewaardeerd op basis van het herwaarderings-model in IAS 16. De reële waarde van de netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld bij aanvang van een nieuwe reguleringsperiode. Dit betekent per definitie dat de "headroom" tussen de realiseerbare waarde en boekwaarde van de gereguleerde activa beperkt is en derhalve een verhoogd risico op een impairment van goodwill bestaat. Indien er tussentijds indicaties zijn dat de reële waarde significant afwijkt van de boekwaarde, zal een aanpassing van de herwaardering plaatsvinden. Tevens voert Stedin jaarlijks een analyse uit om vast te stellen of er sprake is van indicatoren voor een bijzondere waardevermindering op grond van IAS 36.

De goodwill impairment test bevat significante veronderstellingen omtrent onder andere:

- Toekomstige investeringen en de actuele waarde als waarderingsgrondslag voor de gereguleerde activa.
- Het marktaandeel en winstgevendheid van Stedin respectievelijk DNWG inclusief de performance versus andere regionale netbeheerders.
- De reële rendementskostenvergoeding (WACC) over de gereguleerde activa zoals vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM).
- De disconteringsvoet.
- De lange-termijn groeivoet.

van de impairment test. Voorts hebben wij de analyse van het management naar indicaties die wijzen op een mogelijke bijzondere waardevermindering van de gereguleerde activa beoordeeld. De uitkomsten van deze analyse zijn opgenomen in toelichting 15 in de jaarrekening.

Met behulp van onze waarderingsdeskundigen is de realiseerbare waarde van de KGE's waaraan goodwill is toegerekend getoetst en zijn de belangrijkste veronderstellingen beoordeeld. Er is in het bijzonder aandacht besteed aan de prognose van kasstromen in het waarderingsmodel en de gevoeligheid van significante veronderstellingen zoals opgenomen in toelichting 16 in de jaarrekening.

Wij hebben de prognose van toekomstige kasstromen aangesloten met geautoriseerde budgetten en hebben kennisgenomen van de intern gevolgde procedure voor totstandkoming van deze budgetten. Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben wij ook de deskundigheid en objectiviteit van de door het management ingeschakelde externe waarderingsdeskundigen beoordeeld.

Tot slot hebben wij getoetst of de toelichtingen in de jaarrekening voldoen aan de vereisten van IAS 36, toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de waardering van de goodwill en de gereguleerde activa.

Kernpunt

De veronderstellingen zijn gebaseerd op de reguleringsmethodiek van de huidige reguleringsperiode (2017–2021) en zijn waar relevant ook betrokken in de analyse van waardering van de gereguleerde netwerkactiva. Belangrijke inschattingen zullen onder andere worden beïnvloed door de toekomstige tariefregulering, de energietransitie en het klimaatakkoord, die vergaande veranderingen met zich mee kunnen brengen.

De Raad van Bestuur heeft op basis van de uitgevoerde goodwill impairment test vastgesteld dat de realiseerbare waarde per KGE hoger is dan de boekwaarde zoals opgenomen in toelichting 16 in de jaarrekening. Ook heeft zij vastgesteld dat er geen indicatoren zijn voor een bijzondere waardeverminderingen van de gereguleerde activa zoals opgenomen in toelichting 15 in de jaarrekening.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving

De betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking van Stedin Holding N.V. is afhankelijk van de effectiviteit van IT-beheersmaatregelen. Deze beheersmaatregelen hebben onder meer betrekking op continuïteit, toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer. Er wordt gebruik gemaakt van diverse applicaties, databases en interfaces die relevant zijn voor de primaire processen en totstandkoming van de jaarrekening.

Zo verwerkt bijvoorbeeld de IT-infrastructuur die de meetdata ten behoeve van het verbruik van grootverbruikers grote hoeveelheden aan data. Aantasting van de integriteit van meetdata of uitval kunnen ertoe leiden dat de facturatie en omzetschatting niet juist, volledig en tijdig plaatsvindt en dat herstel complex en ingrijpend is.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben de effectiviteit van de IT-beheersmaatregelen getoetst voor zover relevant binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening. Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd door gespecialiseerde IT-auditors in het controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de evaluatie van ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en daaropvolgend het testen van de opzet, het bestaan en de werking van relevante IT-beheersingsmaatregelen. Opgemerkte tekortkomingen zijn geadresseerd door middel van het toetsen van alternatieve beheersmaatregelen of het uitvoeren van specifieke gegevensgerichte werkzaamheden.



Kernpunt

Om deze redenen waren belangrijke aandachtsgebieden bij onze werkzaamheden onder andere change management, access management en informatiebeveiliging.

Kernpunt

Omzetverantwoording

Beschrijving

De netto-omzet van Stedin Holding N.V. **bedraagt € 1.270 miljoen en ziet grotendeels toe** op de gereguleerde activiteiten van netbeheerder Stedin Netbeheer B.V. Bij de omzetverantwoording wordt slechts in beperkte mate gebruik gemaakt van management inschattingen. Desalniettemin vormt de controle van de omzetverantwoording en daarvoor relevante interne beheersmaatregelen en IT-systemen een significant deel van onze controlewerkzaamheden gezien de omvang van deze post. Daarom is de omzetverantwoording als kernpunt van de controle geïdentificeerd.

De toelichtingen met betrekking tot de gekozen verslaggevingsgrondslagen zijn opgenomen in toelichting 2 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent de omzetverantwoording zijn opgenomen in toelichting 5 van de jaarrekening.

Daarnaast past Stedin Holding N.V. vanaf **1 januari 2018 IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers"** toe. In toelichting 2.4 van de jaarrekening licht zij de impact hiervan toe.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben wij inzicht verkregen in de significante omzetstromen en in relevante interne en externe (regulatorische) ontwikkelingen. Op basis van onze risicoanalyse hebben wij de controleaanpak bepaald. Voor de materiële omzetstromen hebben wij vastgesteld dat de verslaggevingsgrondslagen, die in lijn zijn met (de nieuwe) International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals door de EU goedgekeurd, consistent zijn toegepast.

Wij hebben de relevante internebeheersingsmaatregelen getest, met name voor het significante onderdeel Stedin Netbeheer B.V. Ten slotte hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om te toetsen dat de omzettransacties volledig en juist zijn verantwoord.



Kernpunten Controle 2017

In het voorgaande jaar is de overname van DNWG Groep N.V. als kernpunt geclassificeerd. De waardering van DNWG is in 2018 definitief vastgesteld. Gezien de beperkte aanpassing ten opzichte van de voorlopige waardering is dit onderwerp niet langer als kernpunt van onze controle onderkend. Wel verwijzen wij naar het **nieuwe kernpunt "waardering van goodwill en netwerken en netwerkgerelateerde activa" voor het kernpunt omtrent de waardering van de aangekochte goodwill.**

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het voorwoord raad van bestuur.
- Het verslag raad van bestuur.
- Het verslag raad van commissarissen.
- De overige gegevens.
- Bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering benoemd als externe accountant van Stedin Holding N.V. vanaf de controle van het boekjaar 1997 en zijn sindsdien de externe accountant.



Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering **topinkomens (de "WNT")**.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of Stedin Holding N.V. in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de Stedin Holding N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Stedin Holding N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Stedin Holding N.V.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de Stedin Holding N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een Stedin Holding N.V. haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.



Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 26 maart 2019

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. B.C.J. Dielissen RA

Bijlagen

186	Verslaggevingsbeleid
188	GRI Index
200	Driejarenoverzicht
202	Begrippenlijst
205	Disclaimer

Verslaggevingsbeleid

In dit geïntegreerde jaarverslag 2018 legt Stedin Groep verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties en de waarde die de onderneming creëert voor stakeholders op de korte en lange termijn.

Stedin Groep rapporteert halfjaarlijks en jaarlijks per kalenderjaar; het laatste verslag was het Stedin Holding Halfjaarbericht 2018. Dit jaarverslag van Stedin Groep betreft de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018. Het bestaat uit het verslag van de raad van bestuur, het verslag van de raad van commissarissen (met het remuneratierapport) en de jaarrekening. In de jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V. over het gehele jaar 2018 en vergelijkende cijfers over 2017 gepresenteerd en verantwoord. De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de EU. De Global Reporting Initiative (GRI) Standards op comprehensive niveau zijn van toepassing op de niet-financiële prestaties. Stedin Groep conformeert zich eveneens aan de EU-richtlijn voor niet-financiële verantwoording en diversiteit zoals die geldt voor Organisaties van Openbaar Belang (OOB).

De financiële informatie in dit jaarverslag is geconsolideerd voor Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen. In de niet-financiële informatie zijn binnen Stedin Groep de dochterondernemingen Stedin, Joulz Diensten en DNWG geconsolideerd. Beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen gedurende de periode dat ze tot de groep behoorden.

Stakeholderselectie

We willen met dit verslag een brede doelgroep stakeholders informeren over onze prestaties. We onderscheiden de volgende groepen belanghebbenden: klanten, medewerkers, aandeelhouders, gemeenten/omwonenden, investeerders/financiers, leveranciers en milieuorganisaties/ngo's. Deze selectie is gebaseerd op onze analyse dat zij de grootste invloed hebben op onze strategie en bedrijfsvoering en tegelijkertijd de meeste impact ondervinden van onze activiteiten en strategische keuzes.

Rapportagerichtlijnen

Stedin Groep volgt voor de niet-financiële prestaties de GRI Standards op niveau 'comprehensive' en de richtlijnen van het <IR> Framework van de International Integrated Reporting Council. We streven ernaar ons verslag steeds verder in te richten als een geïntegreerd verslag, dat voldoet aan de eisen van het <IR> Framework en aan de GRI Standards.

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2017 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC).

Verder volgt Stedin Groep de regelgeving die van toepassing is op Organisaties van Openbaar Belang, waaronder de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Ook past Stedin Groep vanaf 2018 de Corporate Governance Code op vrijwillige basis toe. Afwijkingen worden toegelicht.

Rapportageproces

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag en heeft de totstandkoming ervan gedelegeerd aan een stuurgroep. De projectleider reporting is verantwoordelijk voor de samenstelling van het verslag. De inhoudelijke verantwoordelijkheid is verdeeld tussen de afdelingen Strategie, Communicatie, Finance en Risk. De financiële en niet-financiële strategische KPI's zijn integraal onderdeel van de planning-en-controlcyclus. In de reguliere business reviews worden de resultaten besproken. Aan de hand van een accountability index wordt per onderwerp een verantwoordelijke aangewezen. De raad van bestuur beoordeelt de eindversie voordat deze naar de raad van commissarissen gaat.

Onderwerpkeuze

Uitgangspunt bij de inhoudsbepaling zijn de strategie, inclusief strategische thema's, risico's en kansen en kritische performance indicatoren (KPI's) zoals die door de raad van bestuur zijn vastgesteld. De inhoud van het jaarverslag wordt de

komende jaren mede vastgesteld op basis van de materialiteitsanalyse. De onderwerpen in de 2018 materialiteitsmatrix zijn gebaseerd op gesprekken die zijn gevoerd met zowel interne als externe stakeholders.

SDG's

Stedin Groep rapporteert over relevante Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, die zijn opgesteld om de wereld tot 'een betere plek' te maken in 2030. Stedin Groep draagt in beperkte mate bij aan het realiseren van deze doelen. In de paragrafen One Planet-projecten 2018 per impactgebied en SDG's die Stedin raken (direct en indirect) geven we hier inzicht in met een verwijzing naar de relevante toelichting in het jaarverslag.

DNWG

We hebben in dit verslag geprobeerd zo veel mogelijk het resultaat op het niveau van Stedin Groep weer te geven. Waar het eind 2018 niet is gelukt om de DNWG-resultaten te presenteren, wordt alleen het Stedin resultaat weergegeven. De gerapporteerde data bieden naar ons weten een betrouwbare weergave van onze prestaties.

Assurance niet-financiële informatie

Dit boekjaar is geen externe assurance gevraagd over de betrouwbaarheid van niet-financiële gegevens. Mogelijk zullen we dit vragen over het boekjaar 2019.

GRI Index

Bij het opzetten van de duurzaamheidsverslaglegging zijn de GRI Standards-richtlijnen gehanteerd.

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
ALGEMENE INFORMATIE - GENERAL DISCLOSURES			
102-1	Naam van de organisatie	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep / Terminologie	
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	Over Stedin Groep: Profiel	Blaak 8, 3001 TA Rotterdam
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor duurzame ontwikkeling)	Over Stedin Groep: Profiel	Stedin Groep opereert en is gevestigd in Nederland
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Governance: Corporate Governance	
102-6	Belangrijke afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soort klanten)	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep	
102-7	Omvang van de verslaggevende organisaties	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018	
102-8	Informatie over totale personeelsbestand	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018	<p>Aantal medewerkers Stedin Groep: 4.470</p> <p>* Aantal medewerkers bij Stedin: 3.665</p> <p>* Aantal medewerkers bij Joulz Diensten: 153</p> <p>* Aantal medewerkers bij DNWG: 652</p> <p>Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een voltijds contract:</p> <p>* Mannelijke medewerkers: 3.517</p> <p>* Vrouwelijke medewerkers: 385</p> <p>Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een deeltijds contract:</p> <p>* Mannelijke medewerkers: 184</p> <p>* Vrouwelijke medewerkers: 384</p> <p>Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een vast contract:</p> <p>* Mannelijke medewerkers: 3.457</p> <p>* Vrouwelijke medewerkers: 701</p> <p>Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een tijdelijk contract:</p> <p>* Mannelijke medewerkers: 244</p> <p>* Vrouwelijke medewerkers: 68</p>

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
401-1	Personeelsverloop	Kolom toelichting	We verwachten over 2019 deze informatie te kunnen presenteren.
405-1	Diversiteit bestuur en medewerkersbestand	Kolom toelichting	<p>Aantal medewerkers per jaareinde: 4.470</p> <p>Aantal fte's per jaareinde: 4.339</p> <p>Mannelijke medewerkers: 83%</p> <p>Vrouwelijke medewerkers: 17%</p> <p>Jonger dan 25 jaar: 59</p> <p>Tussen de 25 en 34 jaar: 872</p> <p>Tussen de 35 en 44 jaar: 1.060</p> <p>Tussen de 45 en 54 jaar: 1.005</p> <p>55 jaar en ouder: 1.474</p> <p>Aantal vrouwen in leidinggevende functie: 64 (2017: 58)</p> <p>Aantal mannen in leidinggevende functie: 231 (2017: 235)</p>
102-9	De waarde- en leveringsketen van de organisatie	Over Stedin Groep: Profiel Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep Strategie Stedin Groep: Missie, visie en strategie Strategie Stedin Groep: Waardecreatiemodel	
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep / Herziening portfolio	
102-11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Governance: Risicomanagement	
102-12	Externe economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten of principes die door het bedrijf worden onderschreven	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / Handvesten en principes	
102-13	Lidmaatschap van verenigingen of belangenorganisaties	Resultaten: 2. Energietransitie mogelijk maken	
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor Stedin Groep en haar strategie om te streven naar duurzame ontwikkeling.	Onze leefwereld: Voorwoord	
102-15	Belangrijke gevolgen, risico's en kansen	Strategie Stedin Groep: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Strategie Stedin Groep: Sustainable development goals	
EU3	Aantal huishoudelijke, industriële en institutionele klanten	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018 / Kengetallen Stedin Groep	

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
EU4	Lengte van de transmissie en distributienetwerken per regulatorisch regime	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018 / Kengetallen Stedin Groep	
Ethiek en integriteit			
102-16	De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Gedragscode	
102-17	Werkwijze voor advies bij ethische of illegale praktijken	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Meldpunten Governance: Corporate Governance / Integriteit / Vertrouwenspersonen	
	Werkwijze voor aanklaarten van (vermoeden van) onethische of illegale praktijken klokkenluidersregeling	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Externe melding	Huis voor klokkenluiders
Governance			
102-18	Bestuursstructuur verantwoordelijken voor besluitvorming t.a.v. economische, sociale en ecologische (ESG) impact	Governance Verslag raad van commissarissen	
102-19	Werkwijze delegeren verantwoordelijkheid over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance / Governance-rollen	
102-20	Verantwoordelijkheid voor ESG onderwerpen, op directieniveau en of functionarissen die rapporteren aan hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Governance / Governance-rollen	
102-21	Consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance / Governance-rollen	
102-22	Samenstelling hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Governance / Personalia raad van bestuur Stedin Groep	
102-23	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Governance: Corporate Governance / Personalia raad van bestuur Stedin Groep Governance: Corporate Governance / Personalia raad van commissarissen	
102-24	Proces voor het werven van leden van het hoogste bestuurslichaam	Verslag raad van commissarissen	
102-25	Proces hoogste bestuurslaag voor medewerkers met gewetensnood / klokkenluidersregeling	Corporate Governance: Corporate Governance / Integriteit	
102-26	Rol hoogste bestuurslaag bij ontwikkelingen van missie, visie, strategie, beleid en doelstellingen t.a.v. ESG impact	Strategie Stedin Groep	
102-27	Maatregelen die zijn genomen om de kennis van ESG onderwerpen verder te ontwikkelen	Strategie Stedin Groep: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Strategie Stedin Groep: Sustainable development goals	

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
102-28	Evaluatie van hoogste bestuurslaag over ESG prestaties	Strategie Stedin Groep: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking Verslag raad van Commissarissen	
102-29	Rol hoogste bestuurslaag bij de identificatie en het managen van de ESG impact, risico's en kansen	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Governance: Risicomanagement	
102-30	Rol hoogste bestuurslaag bij evalueren effectiviteit risicomanagementprocessen t.a.v. ESG onderwerpen	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Governance: Risicomanagement	
102-31	Frequentie beoordeling ESG impact, risico's en kansen	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Governance: Risicomanagement	
102-32	Het hoogste orgaan die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt	Kolom toelichting	De auditcommissie van de raad van commissarissen
102-33	Het proces voor communicatie kritische zorgen aan het hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
102-34	Aantal kritische geluiden en werkwijze reactie hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
102-35	Beloningsbeleid voor hoogste bestuurslaag	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2018	
102-36	Het proces voor het vaststellen van beloningen	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2018	
102-37	Betrokkenheid stakeholders bij beloningsbeleid	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2018	
102-38	Verhouding topsalaris - gemiddeld salaris	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2018	Ratio 2018: 4,67 (Ratio 2017: 5,56)
102-39	Verhouding salarisstijging topsalaris - gemiddelde stijging	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2018	-16%
205-1	Operaties beoordeeld op risico's in verband met corruptie	Governance: Corporate Governance / Integriteit	Aandacht en alertheid voor bestrijding van corruptie/omkoping valt onder integriteit.
205-2	Percentage medewerkers dat getraind wordt in het anti-corruptiebeleid	Governance: Corporate Governance / Integriteit	De Compliance Officer houdt jaarlijks integriteitssessies op lokatie, bijvoorbeeld bij MT's en werkoverleggen. Op intranet verschijnen jaarlijks diverse artikelen met betrekking tot aandacht voor integriteitsrisico's.
205-3	Acties n.a.v. incidenten op het gebied van corruptie	Governance: Corporate Governance / Integriteit	We verwachten over 2019 deze informatie te kunnen presenteren.
206-1	Juridische stappen tegen oneerlijke concurrentie, kartels en monopolies	Governance: Corporate Governance / Integriteit	We verwachten over 2019 deze informatie te kunnen presenteren.
102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
		Bijlagen: Verslaggevingsbeleid / Stakeholderselectie	
102-41	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt	Kolom toelichting	Eind 2018 viel 95,8% van de medewerkers van Stedin Groep onder een CAO. Met de overige medewerkers is een individueel functiecontract gesloten.
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Onze leefwereld: Voorwoord	
102-43	Werkwijze en frequentie voor het betrekken van stakeholders	Onze leefwereld: Voorwoord	
102-44	Resultaat stakeholdermanagement	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
102-45	Operationele structuur deelnemingen	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag en toepassing GRI principes	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Waardecreatiemodel Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
102-47	Overzicht van alle materiële aspecten die geïdentificeerd zijn in het proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
102-48	Gevolgen van herformuleringen van eerder verstreekte informatie	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering van resultaatbepaling: 2.3 Schattingen, aannames en veronderstellingen	
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering van resultaatbepaling: 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden	
102-50	Verslagperiode	Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
102-51	Datum van het meest recente verslag	Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
102-52	Verslaggevingscyclus	Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	Colofon	
102-54	In accordance optie die de organisatie heeft gekozen	Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
102-55	GRI inhoudsopgave	Bijlagen: GRI index	
102-56	Beleid met betrekking tot externe assurance	Governance: In control-verklaring Overige gegevens: Controleverklaring van de onafhankelijke accountant Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	

SPECIFIEKE INFORMATIE - SPECIFIC DISCLOSURES

Economische, financiële prestaties

103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	Stedin Groep heeft een publieke taak. Wij gaan verstandig en efficiënt om met ons maatschappelijk kapitaal. Een financieel gezonde Stedin Groep heeft de nodige slagkracht om de energietransitie te faciliteren.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's	

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
		en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
201-1	Economische kentallen (incl. reservering) 'voor de gemeenschap' in euro's	Jaarrekening	
201-2	Financiële gevolgen en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van Stedin ten gevolge van klimaatverandering	Strategie Stedin Groep Governance: Risicomanagement	
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie	Jaarrekening	
Investeren in infrastructuur			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	Wij vinden het van belang dat de energie transitie tegen de laagste maatschappelijke kosten wordt gerealiseerd. Wij toetsen de investeringen in onze netten aan de doelstellingen van een klimaatneutraal Nederland in 2050.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
Verandervermogen organisatie			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	Onze omgeving vraagt flexibiliteit, wendbaar organiseren en het continu ontwikkelen van ons talent en vakmanschap. Dit vraagt leiderschap.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
Slimme netten, datatechnologie en innovatie			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	Voor het afstemmen van vraag en aanbod van energie nu en in de toekomst hebben wij slimme netten nodig en zetten wij datatechnologie in. Met innovaties leveren we ons aandeel in het mogelijk maken van de energietransitie.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
Betrouwbaarheid energievoorziening, beschikbaarheid net			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	Stedin Groep heeft de taak om een veilige, betrouwbare en betaalbare energie-voorziening te realiseren voor haar 2,2 miljoen klanten.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
EU 28	Frequentie stroomonderbreking	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018 / Kengetallen Stedin Groep	
EU 29	Gemiddelde onderbrekingsduur Jaarlijkse uitvalduur	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018 / Kengetallen Stedin Groep	
Warmtetransitie (van het Gronings gas af)			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	De warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor nodige opslag en energie-infrastructuur betekent een toename van werk en een grotere complexiteit in de afstemming met stakeholders, waaronder gemeenten.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's	

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
		en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
Leveringszekerheid			
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	We streven naar een verbetering van de leveringszekerheid door initiatieven te nemen die het aantal storingsminuten moeten terugdringen en verstoringen voorkomen.
EU 28	Frequentie stroomonderbreking	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018 / Kengetallen Stedin Groep	
EU 29	Gemiddelde onderbrekingsduur Jaarlijkse uitvalduur	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018 / Kengetallen Stedin Groep	
Dataveiligheid, privacy en cybersecurity			
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	Security is wezenlijk voor de continuïteit van onze activiteiten. We werken aan integrale security die de gerelateerde vakgebieden verbindt. Op efficiënte manier wordt gewerkt aan de continuïteit van de energievoorziening.
418-1	Totaal aantal substantiële klachten over schending van privacy van klanten en verlies van data	Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
Klanttevredenheid			
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	We willen een betrouwbare partner zijn voor klanten in de energietransitie. Daarom is de kwaliteit van onze dienstverlening en de tevredenheid van klanten hierover belangrijk.
EU3	Aantal huishoudelijke, industriële en institutionele klanten	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2018 / Kengetallen Stedin Groep	
Stakeholderdialoog en omgeving			
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	Als maatschappelijke organisatie staat Stedin Groep midden in de samenleving. Dialoog met onze belanghebbenden is essentieel om tot een goede afstemming te komen over wederzijdse belangen.
413-1	Mate waarin directe omgeving betrokken wordt bij bedrijfsmatige activiteiten	Strategie Stedin Groep: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt	
415-1	Bijdrage aan politieke partijen, personen of instituties in geld of middelen	Kolom toelichting	Stedin Groep heeft geen financiële relatie met politieke partijen.
Reputatie Stedin Groep			
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	Stedin Groep wordt steeds zichtbaarder. Als netbeheerder zijn we een belangrijke schakel in de energietransitie en meer en meer organisaties, zoals energie-

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	collectieven, bestuurders en burgers vormen zich een mening over onze rol en dienstverlening. We gaan van een onzichtbaar en vanzelfsprekend nutsbedrijf naar een vitale schakel en partner in het dagelijks leven van mensen en in de bedrijfsvoering van organisaties. Dit maakt de beeldvorming (reputatie) van Stedin Groep cruciaal.
307-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van milieu wet- en regelgeving	Kolom toelichting	We verwachten over 2019 deze informatie te kunnen presenteren.
406-1	Aantal incidenten met discriminatie en ondernomen acties	Kolom toelichting	In 2018 zijn er binnen Stedin Groep (excl. DNWC) 103 integriteitsmeldingen gedaan. Er heeft er één betrekking op discriminatie.
419-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van wet- en regelgeving op sociaal en economisch gebied	Kolom toelichting	We verwachten over 2019 deze informatie te kunnen presenteren.
Voldoende technisch personeel, IT personeel, ...			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	Toenemende schaarste op de arbeidsmarkt en vergrijzing binnen Stedin Groep vraagt om het zelf opleiden van (nieuw) personeel om de uitstroom op te vangen. We investeren in strategische personeelsplanning, hebben een eigen Bedrijfschool en zoeken personeel op onconventionele plekken.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
Opleiden en ontwikkelen			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	De veranderingen in het energielandschap zijn groot en gaan snel. Daarom is het van belang dat we blijven leren en ontwikkelen. Dat maakt dat onze medewerkers vakbekwaam zijn en blijven of hierin doorgroeien en zo kunnen bijdragen aan het bereiken van onze missie. We bevorderen een cultuur waarin leren continu en op elk moment kan plaatsvinden.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	
404-1	Investeringen in training per werknemer per categorie	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
404-2	Programma's voor competentie management en levenslang leren, die blijvende inzetbaarheid garanderen en helpen bij afronding loopbaan	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
404-3	Percentage medewerkers met functionerings- en beoordelingsgesprekken	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
Veiligheid op het werk en in de omgeving			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie	Het werken aan de energie-infrastructuur brengt veel risico's met zich mee. Daarom is en blijft veiligheid onze prioriteit en investeert Stedin Groep in kennis, vakmanschap, veiligheidsmaatregelen en een goede veiligheidscultuur.
103-2	managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-3		Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
403-1	Betrokkenheid medewerkers bij veilig- en gezondheidsbeleid	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	Zo borgen we de veiligheid van onze klanten, medewerkers, aannemers en ingehuurd krachten.
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-3	Functies met hoog risico op ziekten of ongelukken die verband houden met hun beroep	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
Bijdragen aan de energietransitie			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	Door te innoveren en met partners samen te werken, maken we de energietransitie mogelijk. Ook zorgen we dat onze netten tijdens de energietransitie geschikt zijn en blijven voor het transport van energie. We faciliteren stakeholders met netinformatie. Ook ondersteunen we energie collectieven bij het duurzaam opwekken van energie.
103-2	managementbenadering		
103-3			
301-1	Totaal gebruik van grondstoffen in gewicht of volume	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
301-2	Percentage grondstoffen dat bestaat uit afval van een externe bron	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-1	Energieverbruik binnen de organisatie	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	Gasgebruik gebouwen: 1.150.294 m ³ Brandstof wagenpark: * Benzine: 704.386 liter * Diesel: 3.242.832 liter * CNG Grijs: 10.878 liter * LPG: 80 liter * Elektriciteit: 203.964 kWh Elektriciteitsgebruik gebouwen: 8.784.534 kWh
302-2	Energieverbruik buiten de organisatie	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	Getransporteerde hoeveelheid: * elektriciteit: 21.330 GWh * gas: 4.852 mln m ³
302-4	Reductie van het energieverbruik	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-5	Reductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-1	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1)	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	Emissie grijs gas: 638.506 kg CO ₂ eq Emissie groen gas: 2.993 kg CO ₂ eq Emissie lekverlies gas: 33.769.418 kg CO ₂ eq

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
			Emissie BW + PL (benzine): 1.551.812 kg CO2eq Emissie BW + PL (diesel): 8.518.726 kg CO2eq Emissie CNG Grijs: 23.403 CO2eq Emissie LPG: 121 kg CO2eq Emissie Elektriciteit: 0 kg CO2eq Emissie Aggregaten: 1.613.922 kg CO2eq
305-2	Indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2)	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	Emissie groene elektriciteit: 0 kg CO2eq Emissie grijze elektriciteit DNWG: 675.416 kg CO2eq Emissie netverlies elektra: 478.536 kg CO2eq Emissie stadsverwarming: 171.799 kg CO2eq
305-3	Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3)	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	Emissie zakelijk verkeer: 722.749 kg CO2eq Emissie woon-werkverkeer: 3.046.031 kg CO2eq
305-5	Reductie van broeikasgasemissies	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-6	Ozon vernietigende emissies	Kolom toelichting	Niet van toepassing
305-7	NOx, SOx en andere significante luchtmissies	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
306-2	Totale hoeveelheid afval en verwerking daarvan	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	Totale hoeveelheid afval: 8.550.682 kg. Afval verwerking: recycled 84% / niet-recycled 16%
306-4	Afval van gevaarlijke stoffen	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	Asbest: 896.810 kg. Dit is 65% van het aandeel 'afval verwerking niet-recycled (16%)'
Inkoopactiviteiten verduurzamen			
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen voor de energietransitie Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit Strategie Stedin Groep: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Bijlagen: Verslaggevingsbeleid	Stedin Groep wil haar keten zo veel mogelijk verduurzamen. Daarom zijn we met onze leveranciers in gesprek over onderwerpen als kinderarbeid, mensenrechten, corruptie, gebruik van duurzame materialen, herkomst van grondstoffen, circulariteit en het vergroenen van netverliezen. Dit resulteert in duurzame en verantwoorde producten en diensten
308-1	Percentage nieuwe leveranciers dat wordt beoordeeld op milieucriteria	Kolom toelichting	Stedin wil aantasting en belasting door schadelijke stoffen in producten, het productieproces en/of diensten waar mogelijk voorkomen. In 2018 heeft Stedin haar inkoopbeleid aangevuld met het One Planet Inkoopbeleid, met de focusgebieden Klimaatverandering, grondstofgebruik, gezonde lucht en inclusieve samenleving. De One Planet ambities

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
414-1	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	Kolom toelichting	<p>maken integraal onderdeel uit van de Stedin inkoopstrategie en aanbestedingen.</p> <p>Het risico bestaat dat Stedin Groep contracten aangaat met leveranciers die arbeidsomstandigheden in hun (productie)keten onvoldoende waarborgen. Het beleid van Stedin Groep is dat dit onacceptabel is. In aanbestedingen is de Supplier Code of Conduct een integraal onderdeel van de contract-stukken. Een leverancier moet deze code onderschrijven als voorwaarde om een contract met Stedin te kunnen afsluiten. Onderdeel van het contract kan ook zijn een recht om de keten te auditten.</p>
407-1	Benoemde significante risico's op onvrijheid en beheersmaatregelen	Kolom toelichting	<p>Het risico bestaat dat Stedin Groep contracten aangaat met leveranciers waar geen vrijheid van vereniging of vakbond in de (productie)keten voorkomt. Het beleid van Stedin Groep is dat dit onacceptabel is. In aanbestedingen is de Supplier Code of Conduct een integraal onderdeel van de contract-stukken. Een leverancier moet deze code onderschrijven als voorwaarde om een contract met Stedin te kunnen afsluiten. Onderdeel van het contract kan ook zijn een recht om de keten te auditten.</p>
408-1	Benoemde significante risico's op kinderarbeid en beheersmaatregelen	Kolom toelichting	<p>Het risico bestaat dat Stedin Groep contracten aangaat met leveranciers waar kinderarbeid in de (productie)keten voorkomt. Het beleid van Stedin Groep is dat dit onacceptabel is. In aanbestedingen is de Supplier Code of Conduct een integraal onderdeel van de contract-stukken. Een leverancier moet deze code onderschrijven als voorwaarde om een contract met Stedin te kunnen afsluiten. Onderdeel van het contract kan ook zijn een recht om de keten te auditten.</p>
409-1	Benoemde significante risico's op gedwongen of verplichte arbeid en beheersmaatregelen	Kolom toelichting	<p>Het risico bestaat dat Stedin Groep contracten aangaat met leveranciers waar gedwongen of verplichte arbeid in de (productie)keten voorkomt. Het beleid van Stedin Groep is dat dit onacceptabel is. In aanbestedingen is de supplier Code of Conduct een integraal onderdeel van de contract-stukken. Een leverancier moet deze code onderschrijven als voorwaarde om een contract met Stedin te kunnen afsluiten. Onderdeel van het contract kan ook zijn een recht om de keten te auditten.</p>
412-1	Issue en risicomanagement in de keten t.a.v. mensenrechten	Kolom toelichting	<p>Behoudens de SCoC is in 2018 gestart met het maken criteria voor het type relatie van de leveranciers van Stedin.</p>

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
414-1	Mate van screening van leveranciers op mensenrechtenissues	Kolom toelichting	<p>Naast bijvoorbeeld spend en bijdrage aan primair proces en/of strategie is ook het criterium risico toegevoegd. Hieronder valt ook risico op gebied van schenden van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en/of milieu. Stedin wil meer inzicht in haar leveranciersbestand en zal de analyse langs deze criteria uitvoeren. Dit vormt de basis voor de uitvoering van screening van haar leveranciers.</p>
414-2	Negatieve effecten op mensenrechten t.g.v. de keten en acties	Kolom toelichting	<p>Behoudens de SCoC is in 2018 gestart met het maken criteria voor het type relatie van de leveranciers van Stedin. Naast bijvoorbeeld spend en bijdrage aan primair proces en/of strategie is ook het criterium risico toegevoegd. Hieronder valt ook risico op gebied van schenden van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en/of milieu. Stedin wil meer inzicht in haar leveranciersbestand en zal de analyse langs deze criteria uitvoeren. Dit vormt de basis voor de uitvoering van screening van haar leveranciers.</p> <p>We verwachten over 2019 deze informatie te kunnen presenteren.</p>

Driejarenoverzicht

De bedragen onder Resultaat, Balans en Kasstroom over 2016 hebben betrekking op het geïntegreerde energiebedrijf Eneco (Eneco Holding N.V.). Het in 2017 afgesplitste energiebedrijf is separaat gepresenteerd onder activa aangehouden voor verkoop.

	Eenheid	2018	2017*	2016
Resultaat				
Netto-omzet	€ mln	1.270	1.154	1.087
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.286	1.194	1.108
Totaal bedrijfskosten	€ mln	1.074	996	896
EBITDA	€ mln	509	471	466
Bedrijfsresultaat (EBIT)	€ mln	212	198	212
Resultaat na belastingen	€ mln	118	423	199
Balans				
Materiële vaste activa	€ mln	6.406	6.140	5.205
Balans totaal	€ mln	6.991	6.551	9.796
<i>waarvan activa aangehouden voor verkoop/aandeelhouders</i>	€ mln	63	-	4.298
Eigen vermogen	€ mln	2.699	2.582	5.310
Totaal rentedragend vreemd vermogen	€ mln	3.044	2.753	1.644
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	€ mln	607	494	532
Kasstroom				
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ mln	461	278	504
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ mln	-587	-1.317	-536
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ mln	222	692	88
Kredietwaardigheid				
Langetermijn rating (S&P)	rating	A-	A-	A-
Solvabiliteit**	%	43,3	43,3	n.b.
FFO/Nettoschuldpositie***	ratio	12,2	12,2	n.b.
Aandelen per 31 december				
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	aantal	4.971	4.971	4.971
Overig				
Elektriciteit				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.285.701	2.278.394	2.058.858
Aangelegde kabel	km	806	611	373
Gas				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.114.935	2.119.249	1.926.523

	Eenheid	2018	2017*	2016
Aangelegde leiding	km	250	210	150
Getransporteerde volumes				
Elektriciteit	GWh	21.330	21.893	20.270
Gas	mln m3	4.852	4.865	4.565
Overig				
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit	minuten	17	16	17
Jaarlijkse uitvalduur gas	seconden	69	40	52
Gefaciliteerde switches van leverancier (x 1.000)	aantal	713	584	590

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Zie toelichting 3 inzake de aanpassing als een gevolg van wijzigingen tussen de definitieve en voorlopige verwerking van de overname van DNWG.

** Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, ontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

*** Deze ratio wordt berekend volgens Standard & Poor's (S&P) methodiek. Funds From Operations (FFO) gedeeld door nettoschuldpositie. De FFO bestaat uit de EBITDA gecorrigeerd voor leasekosten, gecorrigeerde rentelasten en de belastinglast. De nettoschuldpositie is de som van de korte- en langetermijn rentedragende schulden, gecorrigeerd voor verplichtingen buiten de balans, de hybride lening en verminderd met liquide middelen. De ratio is berekend ultimo 2017. S&P hanteert een meerjarige weging voor het bepalen van deze ratio bij het beoordelen van de credit rating.

De vergelijkende cijfers van de ratio's FFO/Nettoschuldpositie en Solvabiliteit zijn niet opgenomen, gezien de beperkte vergelijkbaarheid tussen het netwerkbedrijf Stedin Holding N.V. in 2018 en 2017 en Eneco Holding N.V. (inclusief het energiebedrijf) in 2016.

Begrippenlijst

In dit overzicht geven we een toelichting op begrippen of afkortingen.

ACM

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) is een onafhankelijke publieke toezichthouder belast met onder andere het toezicht op de naleving van de Gaswet en de Elektriciteitswet 1998.

A- rating

De score van een rating van een onderneming, kortweg "rating", is een oordeel over de kredietwaardigheid van een onderneming in de vorm van een "rapportcijfer". Een rating wordt toegekend door een daarin gespecialiseerd bedrijf.

CAIDI

Customer Average Interruption Duration Index, ook wel de gemiddelde onderbrekingsduur: de gemiddelde duur van een onvoorzien onderbreking in de elektriciteitsvoorziening per getroffen aangeslotene.

CDMA

Code Division Multiple Access is een telecommunicatienetwerk voor het verzenden van informatie over draadloze radioverbinding die gebruikmaakt van breed- spectrumtechnieken.

Corporate governance

Corporate governance betreft de verhoudingen tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders. Uitgangspunten van corporate governance zijn goed ondernemerschap (integer en transparant handelen door het bestuur) en goed toezicht hierop (inclusief de verantwoording daarover).

CGC

Corporate Governance Code. Goed bestuur van een bedrijf beschermt de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden. Gedragsregels hiervoor staan in de Corporate Governance Code. Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht deze code na te leven. Stedin Groep volgt de CGC voor zover mogelijk en van toepassing.

Commerciële of niet-gereguleerde activiteiten

De activiteiten van Stedin Groep die in concurrentie worden verricht en op verzoek van de klant worden aangeboden.

ETPA

Energy Trading Platform Amsterdam is een onafhankelijk energie handelsplatform.

FFO - Nettoschuldpositie

Funds from Operations (FFO) omvat omzet minus kosten, belastingen en interestlasten, gecorrigeerd volgens S&P methodiek. Nettoschuldpositie betreft de positie van langlopende- en kortlopende schulden, inclusief correcties voor hybride lening en pensioenverplichtingen, minus de positie aan (vrije) liquide middelen per jaareinde. Beiden worden op Stedin Groep cijfers berekend.

FTE

Full time equivalent. Equivalent van het aantal medewerkers met een volledig dienstverband.

Gereguleerde markt

De activiteiten van de netbeheerder, die voortvloeien uit de taken die exclusief aan de netbeheerder zijn voorbehouden en waarvoor maximumtarieven worden vastgesteld door de ACM. Het gaat hier onder meer om:

- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde tot 10 MVA;
- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van elektriciteits- en gasnetten;
- het transporteren van gas en elektriciteit;
- het op doelmatige wijze waarborgen van de veiligheid en de betrouwbaarheid van de netten;
- het bevorderen van de veiligheid bij het gebruik van toestellen en installaties die elektriciteit en gas verbruiken;
- het faciliteren van de vrije markt om onder andere de overstap (switch) van een klant naar een andere energieleverancier mogelijk te maken.

GPRS

General Packet Radio Service. Deze techniek is een uitbreiding op het gsm-netwerk. Hiermee kan snel en betrouwbaar mobiele data worden verzonden en ontvangen.

GRI

Global Reporting Initiative. De internationaal gehanteerde richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving, waarin een organisatie publiekelijk communiceert over haar economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.

IFRS

International Financial Reporting Standards. Set van verslaggevingsregels uitgevaardigd door de IASB. Stedin Groep heeft zich geconformeerd aan deze verslagmethode, die is opgesteld om de financiële verslaglegging internationaal te standaardiseren.

<IR> Framework

Geïntegreerde rapportage is een breed opgezet raamwerk voor zakelijke en investeringsbeslissingen die langdurig, inclusief en doelgericht zijn.

LTI

Lost Time Injury. Een LTI is een gebeurtenis die leidt tot verzuim van meer dan een werkdag of dienst. Denk aan een ongeval in een werkplaats. Werkzaamheden door en ongevallen van derde partijen worden niet meegenomen.

LTIR

Lost Time Injury Rate. Aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren.

Netverliezen

Netverlies ontstaat tijdens het transport van elektriciteit. Hoe groter de afstand, hoe groter het verlies. Ook kan netverlies worden veroorzaakt door fraude en administratieve verliezen (bij het allocatie- en reconciliatieproces en het administratieve proces).

Netto-investeringen

Bruto investeringen verminderd met de ontvangen bijdragen hierop van derden.

NOC

Network Operations Center. Vernieuwde zenuwcentrum van Stedin dat 24/7 het verzorgingsgebied van Stedin monitort.

OOB

Een OOB is een Organisatie van Openbaar Belang. Dit zijn organisaties die door hun omvang of functie in het maatschappelijk verkeer de belangen van grotere groepen raken.

OR

Ondernemingsraad. Deze is samengesteld uit leden van de ondernemingsraden van de verschillende bedrijfsonderdelen van Stedin Groep.

RvB

Raad van bestuur. De RvB is het hoogste leidinggevende orgaan van een organisatie. Een raad van bestuur is belast met de strategische leiding van de onderneming.

RvC

Raad van commissarissen. De RvC is in Nederland het toezichthoudende orgaan van naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

RIF

Recordable Incident Frequency. Het aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren.

Remuneratierapportage

In de remuneratierapportage wordt verslag gedaan van de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van commissarissen. Het remuneratiebeleid Stedin Groep wordt opgesteld door de selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie van de raad van commissarissen.

SAIDI

System Average Interruption Duration Index. Ook wel de jaarlijkse uitvalduur: de gemiddelde duur dat een aangeslotene door onvoorziene onderbrekingen niet wordt voorzien van elektriciteit (in minuten).

SAIFI

System Average Interruption Frequency Index. Ook wel de onderbrekingsfrequentie: het gemiddelde aantal onvoorziene onderbrekingen waarmee aangeslotenen op jaarbasis worden geconfronteerd.

SDG's

Sustainable Development Goals. Deze duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. Ze zijn opgesteld door de Verenigde Naties en worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling.

Slimme meter

Met de slimme meter kan de netbeheerder op afstand de meterstanden van zowel elektriciteit als gas en de statusinformatie van de meter uitlezen. Daarnaast kan de slimme meter op afstand verstuurd opdrachten uitvoeren zoals het aan- of afsluiten van de klant. De communicatie met de meter gebeurt daarbij via het kabelnetwerk (Power Line Communication), via GPRS of via het CDMA-netwerk. Het gebruik van de Slimme meter moet leiden tot energiebesparing.

Solvabiliteit

Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, ontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

Stakeholders

Stakeholders zijn individuen en groepen die op een of andere wijze een belang hebben bij Stedin Groep, zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten, financiers, leveranciers, overheid en media.

VIAG

De VeiligheidsInstructie AardGas voor de Energiebedrijven geeft samen met de bijlagen en veiligheidswerkinstructies uniforme regelgeving voor een veilige bedrijfsvoering in de gasvoorzieningssystemen van netbeheerders.

Disclaimer

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten bevatten, herkenbaar aan bewoordingen als 'voorzien', 'voornemens', 'schatting', 'veronderstellen', 'verwachten' of de negatieve equivalenten van deze termen en andere vergelijkbare uitdrukkingen. Dergelijke toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten zijn gebaseerd op actuele verwachting en aannames over verwachte ontwikkelingen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op Stedin Groep. Dit zijn geen historische feiten of garanties voor toekomstige prestaties. Werkelijke resultaten en gebeurtenissen kunnen afwijken van de huidige verwachtingen door factoren zoals economische trends, technologische ontwikkelingen, wijzigingen in wet- en regelgeving, gedrag van leveranciers en afnemers, valutarisico's, fiscale ontwikkelingen, financiële risico's of politieke, economische en sociale omstandigheden.

Nadere bijzonderheden omtrent mogelijke risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op Stedin Groep zijn vermeld in de documenten die Stedin Groep bij Euronext Amsterdam en de Euro MTF Market van de Luxembourg Stock Exchange heeft gedeponeerd.

Anders dan op grond van verplichtingen op basis van wet- en regelgeving verwerpt Stedin Groep iedere verplichting of aansprakelijkheid om vooruitzichten en prognoses in dit document te herzien of aan te passen naar aanleiding van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, of om dergelijke aanpassingen of herzieningen publiekelijk bekend te maken.

Bepaalde onderdelen van het Jaarverslag en de Jaarrekening zijn door onze accountant gecontroleerd. In de paragraaf Controleverklaring van de onafhankelijk accountant staat beschreven welke onderdelen en op welke wijze deze onderdelen door de accountant zijn gecontroleerd en beoordeeld.

Copyright en merknamen

Op de in dit jaarverslag gepubliceerde foto's berust copyright.

Stedin, Joulz Diensten, Utility Connect, Enduris en DNWG zijn merknamen van Stedin Holding N.V. of haar dochtermaatschappijen.

Colofon

Uitgave

Stedin Holding N.V.
Postbus 49
3000 AA Rotterdam

Het jaarverslag is online beschikbaar op onze website:
Stedingroep.nl

Investor relations

Sebastiaan Weeda
sebastiaan.weeda@stedingroep.nl

Redactie en productie

Communicatie Stedin Groep, Rotterdam
Bondt Communicatie, Breda

Concept en vormgeving

wijZE, Rotterdam

Fotografie

Beelden Stedin Groep
Sicco van Grieken
Kasimir Szekeres

Illustraties

wijZE, Rotterdam

Engelse vertaling

Metamorfose Vertalingen B.V., Utrecht

Een Engelse vertaling van dit jaarverslag komt beschikbaar op Stedingroep.nl. De Nederlandse versie is leidend.

Stedin Groep

Postbus 49

3000 AA Rotterdam

www.stedingroep.nl



STEDIN
GROEP

